

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CAMILA RIGBY SILVA PINTO

**PLANO DE NEGÓCIOS:
Doce Semente Confeitaria Plant-Based**

**OSASCO
2021**

CAMILA RIGBY SILVA PINTO

PLANO DE NEGÓCIOS:
Doce Semente Confeitaria Plant-Based

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios – EPPEN da Universidade Federal de São Paulo - Unifesp como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Dr. Samir Sayed
Co-orientador(a): Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P659p PINTO, Camila Rigby Silva
Plano de negócios: Doce Semente Confeitaria Plant-Based /
Camila Rigby Silva Pinto. - 2021.
94 f. :il.

Trabalho de conclusão de curso (Administração) -
Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,
Economia e Negócios, Osasco, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Samir Sayed.

Co-orientador: Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes.

1. Empreendedorismo. 2. Plano de Negócios. 3. Confeitaria
Vegana. 4. Administração. I. Sayed, Prof. Dr. Samir, II. Lopes,
Prof. Dr. Evandro Luiz, III. TCC - Unifesp/EPPEN. IV. Título.

CDD: 658.4012



**ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

CAMILA RIGBY SILVA PINTO

PLANO DE NEGÓCIOS: Doce Semente Confeitaria Plant-Based

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Escola Paulista
de Política, Economia e Negócios – EPPEN
da Universidade Federal de São Paulo –
Unifesp como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Data da aprovação:

01 / 03 / 2021

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Samir Sayed (Orientador)
Universidade Federal de São Paulo – EPPEN

Prof. Dr. Émerson Gomes dos Santos (Examinador)
Universidade Federal de São Paulo – EPPEN

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus e aos meus antepassados por me guiarem neste caminho e me darem forças nas horas mais difíceis.

Aos meus pais que me apoiaram e me apoiam nesta empreitada, me dando conselhos, orientações e refúgio sempre nos momentos certos.

As minhas irmãs, que me incentivam sempre a seguir em frente e me emocionam ao me verem como inspiração para elas.

A minha companheira de vida, que não só apoiou cada uma das loucuras, mas sempre me colocou de pé quando achei que não seria capaz e caminhou comigo por todo o trajeto.

Ao meu orientador, Samir, e meu coorientador, Evandro, que foram muito pacientes com o desenvolvimento deste trabalho e sempre foram muito solícitos em suas entregas.

Ao meu amigo Alexandre que sempre se dispôs a me ajudar desde o início da minha jornada acadêmica.

Aos meus parceiros de negócio, meus clientes queridos e a todos os meus colegas que estiveram comigo nesta jornada, o meu muito obrigada.

“Sonhar grande e sonhar pequeno dá o mesmo trabalho.”

(Jorge Paulo Lemann)

RESUMO

Para todo o empreendedor, é de suma importância o conhecimento da importância que um planejamento bem executado tem no sucesso de um negócio e existem diversas ferramentas que podem auxiliá-lo na estruturação de um bom Plano de Negócios, instrumento fundamental para o início de uma empresa de sucesso. O presente trabalho tem como principal objetivo a elaboração do Plano de Negócios da confeitaria vegana Doce Semente, já em funcionamento, na cidade de São Paulo, bem como verificar se é um negócio viável em sua operação com a atual realidade do mercado. Para tal, foi realizado uma pesquisa com coleta de dados estatísticos a respeito do empreendedorismo e do veganismo, além de informações econômico-financeiras e mercadológicas. Na pesquisa de mercado, procurou-se identificar possíveis concorrentes, consumidores e fornecedores. No plano de marketing, o alinhamento com relação ao conhecimento e a estruturação de uma marca de sucesso, além das estratégias que podem ser adotadas pela empresa para a consolidação dela no mercado. Projeções financeiras foram elaboradas, para identificar a viabilidade do negócio, desenvolvendo demonstrações financeiras, além de análise de indicadores pertinentes que possibilitam visualizar a futura e possível situação da confeitaria. Conclui-se que o presente estudo atingiu seu objetivo e a abertura da Doce Semente na cidade de São Paulo é viável e promissor.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Plano de Negócios; Confeitaria Vegana.

ABSTRACT

For every entrepreneur, knowledge of the importance that a well-executed planning has on the success of a business is of supreme importance and there are several tools that can assist you in structuring a good Business Plan, a fundamental tool for starting a success company. The present research has as main objective the elaboration of the Business Plan of the vegan confectionery Doce Semente, already in operation, in the city of São Paulo, as well as to understand if it's viability is coherent with the current reality of the market. To this end, a survey was conducted with the collection of statistical data on entrepreneurship and veganism, in addition to economic-financial and market information. In the market research, we sought to identify possible competitors, consumers and suppliers. In the marketing plan, alignment with knowledge and the structuring of a successful brand, in addition to the strategies that can be adopted by the company to consolidate it in the market. Financial projections were prepared to identify the viability of the business, developing financial statements, in addition to analyzing relevant indicators that make it possible to visualize the future and possible situation of the confectionery company. It is concluded that the present study achieved the objective and the opening of Doce Semente in the city of São Paulo is viable and promising.

Keywords: *Entrepreneurship; Business Plan; Vegan Confectionery.*

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Página do <i>Whatsapp</i> da Doce Semente | 65 |
| Figura 2 - Página do <i>Instragram</i> da Doce Semente | 65 |
| Figura 3 - Página do <i>Facebook</i> da Doce Semente | 65 |
| Figura 4 - <i>Layout</i> atual da Doce Semente | 66 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Probabilidade e Impacto na Análise de Riscos | 52 |
| Tabela 2 – Classificação de Risco na Análise de Risco | 52 |
| Tabela 3 - Menu Tradicional e Menu Quitutes da Doce Semente..... | 62 |
| Tabela 4 - Comparativo de Preços com Confeitarias Clássicas | 63 |
| Tabela 5 - Comparativo de Preços com Confeitarias Veganas..... | 63 |
| Tabela 6 - Cálculo do Serviço de Entrega..... | 70 |
| Tabela 7 - Investimento Inicial | 71 |
| Tabela 8 – Tabela de Preços | 74 |
| Tabela 9 - Cálculo Ponto de Equilíbrio Financeiro | 76 |
| Tabela 10 - Projeção de Vendas Menu Quitutes | 79 |
| Tabela 11 - Projeção de Vendas Produtos Sazonais..... | 79 |
| Tabela 12 - Projeção de Vendas Menu Tradicional | 80 |
| Tabela 13 - Despesas Variáveis | 81 |
| Tabela 14 - Despesas Fixas | 82 |
| Tabela 15 - Demonstrativo de Resultados do Exercício | 82 |
| Tabela 16 - Fluxo de Caixa | 84 |
| Tabela 17 - Cálculo VPL | 85 |
| Tabela 18 - Cálculo TIR | 85 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| Quadro 1 – Análise dos Concorrentes..... | 37 |
| Quadro 2 – Análise de Fornecedores..... | 41 |
| Quadro 3 - Descontos de Fornecedores à Empresas (CNPJ)..... | 44 |
| Quadro 4 - Análise SWOT | 46 |
| Quadro 5 - Análise da Cadeia de Valor | 48 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|---------|--|
| ANDA | Agência de Notícias de Direitos Animais |
| APLV | Alérgicos à Proteína do Leite de Vaca |
| AMA | American Marketing Association |
| CBBE | Costumer Based Brand Equity |
| CMV | Custo da Mercadoria Vendida |
| DRE | Demonstração de Resultados do Exercício |
| DAS | Documento de Arrecadação do Simples Nacional |
| EPIs | Equipamentos de Proteção Individual |
| FAIRR | Farm Animal Investment Risk & Return |
| FOFA | Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças |
| GEM | Global Entrepreneurship Monitor |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IBOPE | Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística |
| INPI | Instituto Nacional de Propriedade Intelectual |
| MEI | Microempreendedor Individual |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SELIC | Sistema Especial de Liquidação e de Custódia |
| SOFLEX | Sociedade Brasileira para Exportação de Software |
| SOCESP | Sociedade de Cardiologia do Estado de São Paulo |
| SVB | Sociedade Vegetariana Brasileira |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| TIR | Taxa Interna de Retorno |
| USP | Universidade de São Paulo |
| UNIFESP | Universidade Federal de São Paulo |
| VPL | Valor Presente Líquido |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 OBJETIVOS..... | 14 |
| 1.1.1 OBJETIVO GERAL | 14 |
| 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 14 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA..... | 15 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 16 |
| 2.1 EMPREENDEDORISMO | 16 |
| 2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL | 18 |
| 2.3 VEGANISMO | 21 |
| 2.4 VEGANISMO NO BRASIL | 22 |
| 2.5 EMPREENDEDORISMO VEGANO | 23 |
| 2.6 PLANO DE NEGÓCIOS..... | 26 |
| 3 PLANO DE NEGÓCIOS | 29 |
| 3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO | 29 |
| 3.1.1 O NEGÓCIO | 29 |
| 3.1.2 COMPETÊNCIAS DOS RESPONSÁVEIS..... | 29 |
| 3.1.3 EMPREENDIMENTO..... | 30 |
| 3.1.4 MISSÃO..... | 30 |
| 3.1.5 SETORES DE ATIVIDADE, FORMA JURÍDICA E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO | 30 |
| 3.1.6 PRODUTOS E TECNOLOGIA..... | 30 |
| 3.1.7 MERCADO POTENCIAL | 30 |
| 3.1.8 ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO | 31 |
| 3.1.9 PREVISÃO DE VENDAS..... | 31 |
| 3.1.10 RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS | 31 |
| 3.2 ANÁLISE DE MERCADO | 32 |
| 3.2.1 MERCADO CONSUMIDOR | 33 |
| 3.2.2 MERCADO CONCORRENTE..... | 35 |
| 3.2.3 MERCADO FORNECEDOR | 41 |
| 3.2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA..... | 45 |
| 3.2.4.1 ANÁLISE SWOT | 45 |
| 3.2.4.2 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR..... | 47 |
| 3.2.4.3 CINCO FORÇAS DE PORTER | 49 |
| 3.2.4.4 ANÁLISE DE RISCOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO | 51 |

| | |
|--|----|
| 3.2.4.5 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA | 54 |
| 3.3 ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA | 56 |
| 3.3.1 MARCA | 56 |
| 3.3.2 PLANO DE MARKETING | 59 |
| 3.3.3 ESTRATÉGIAS DE PRODUTO | 59 |
| 3.3.4 PREÇO | 60 |
| 3.3.5 DISTRIBUIÇÃO | 63 |
| 3.3.6 PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO | 64 |
| 3.4 DIMENSIONAMENTO DAS OPERAÇÕES | 66 |
| 3.4.1 LAYOUT | 66 |
| 3.4.2 CAPACIDADE PRODUTIVA/COMERCIAL/SERVIÇO | 67 |
| 3.4.3 PROCESSOS OPERACIONAIS | 68 |
| 3.5 PLANO FINANCEIRO | 70 |
| 3.5.1 INVESTIMENTO INICIAL | 70 |
| 3.5.2 FONTE DE RECURSO | 72 |
| 3.5.3 PREÇO UNITÁRIO DE VENDAS | 73 |
| 3.5.4 PROJEÇÃO DE VOLUME DE VENDAS | 75 |
| 3.5.5 DESPESAS VARIÁVEIS | 81 |
| 3.5.6 DESPESAS FIXAS | 81 |
| 3.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA | 82 |
| 3.6.1 PROJEÇÃO DE RESULTADOS (DRE) | 82 |
| 3.6.2 FLUXO DE CAIXA | 83 |
| 3.6.3 CÁLCULO DO VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) | 84 |
| 3.6.4 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR) | 85 |
| REFERÊNCIAS | 87 |

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e a conscientização dos consumidores da relação alimentação e saúde, têm aumentado a busca de alimentos em nichos específicos de mercado (GONÇALVES, 2018). Além disso, a procura por alimentos sem ingredientes de origem animal está em acelerado crescimento, uma vez que a preocupação com a saúde, com o meio ambiente e com os animais vem ganhando mais espaço no dia a dia das pessoas (VALIM, 2019).

Um dos mercados que apresenta significado crescimento é o veganismo e com ele as oportunidades de negócio que atendam este nicho ganham cada vez mais visibilidade (SIMÕES; TEIXEIRA, [20--]), principalmente pela mudança de hábito (DINO, 2017).

A respeito do veganismo, segundo a Sociedade Vegana (2011) trata-se de um modo de vida que visa eliminar a exploração animal para qualquer fim, seja para se alimentar, vestir ou trabalhar, e nos dados obtidos pela Euromonitor (Empresa Internacional de Pesquisa de Dados, Produtos e Serviços), nas 10 principais tendências globais de consumo, há uma significativa alavancagem nas vendas de produtos veganos com a conscientização de consumidores.

No Brasil, 14% da população se declara vegetariana, o que representa cerca de 30 milhões de brasileiros, segundo a pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) em 2018, sendo que nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Recife, esse número sobe para 16%, um crescimento de 75% em relação a 2012 (IBOPE, 2018).

Embora não haja, ainda, nenhum indicativo a respeito do tamanho do mercado vegano, a Associação Brasileira de Supermercados (2015) afirma que a demanda por produtos vegetarianos é maior que a oferta no país.

Uma das dificuldades do público vegano é a de encontrar produtos que possuam características sensoriais similares aos produtos tradicionais encontrados no mercado. Já existem marcas que possuem produtos como chocolates, biscoitos, carnes vegetais, iogurtes, leite condensado, entre outros, sem ingredientes de origem animal, mas o consumo associado a experiência ainda é escasso e dá margem a uma ótima oportunidade de atuação.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (STEFANELLI, 2019), apresenta o setor de alimentação como um dos mais

promissores com resultados crescentes e já mostrando a marca de 4º maior volume de atividades no empreendedorismo em São Paulo.

Mas é importante ressaltar que a mortalidade dentro do empreendedorismo no Brasil é constante e bastante elevada. Uma das causas é a falta de um planejamento adequado aos negócios, segundo resultados de uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016). De fato, uma das soluções que podem evitar o fechamento das empresas ou no mínimo, diminuir esse risco, é a elaboração de um Plano de Negócios, uma ferramenta de gestão indispensável para o sucesso em um novo empreendimento.

Diante desta importância, o presente trabalho vem com o propósito de utilizar todas as ferramentas que um Plano de Negócios pode oferecer para a viabilização da abertura de uma confeitaria vegana.

1.1 OBJETIVOS

Nos tópicos que seguem abaixo serão apresentados os objetivos que permeiam este trabalho de conclusão de curso, contemplando um objetivo geral e, sem seguida, os objetivos específicos.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um Plano de Negócios de uma confeitaria vegana já em funcionamento na cidade de São Paulo.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ter dados a respeito do veganismo e vegetarianismo no Brasil;
- Ter informações sobre empreendedorismo no mercado brasileiro, especialmente em São Paulo;
- Ter informações sobre empreendimentos veganos e vegetarianos em São Paulo;
- Realizar a análise de mercado, identificando o público-alvo, entendendo os concorrentes e definindo os possíveis fornecedores;
- Elaborar o planejamento de marketing e operacional;

- Obter os procedimentos legais para a abertura da empresa;
- Concluir a viabilidade financeira do negócio por meio da elaboração do plano financeiro.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com Cunha e Ferla (1997, apud RUSSI, 1995), muitas ideias de negócios surgem da identificação de necessidades dos consumidores e por observação de deficiências dos produtos ou serviços já existentes, sendo estes dois dos principais motivos que inspiraram a idealização deste novo negócio. No entanto, não basta apenas identificar essas necessidades para a viabilização de uma empresa. É fundamental considerar diversos outros aspectos, desde a criação da marca, perfil dos clientes e concorrentes, viabilidade financeira e um excelente planejamento estratégico para corroborar esta hipótese.

A realização do trabalho em questão é considerada de grande importância, pois envolve o estudo de um negócio já em funcionamento que poderá contribuir para o crescimento econômico do setor, visto que a empresa busca atender, principalmente, ao público que possui alimentação restrita, por meio da oferta de novos produtos, o que causará um impacto direto na sociedade.

A fase experimental teve seu início em janeiro de 2020, com a ação no mercado informal, atendendo, principalmente, por meio de canais digitais. Buscou-se a elaboração de produtos voltados para datas comemorativas como a Páscoa, Dia das Mães e Dia dos Namorados, como também bolos e doces para aniversários e festividades. Sua formalização deu-se em setembro, com a abertura do registro de Microempreendedor Individual (MEI) da proprietária.

Por fim, além de ser um instrumento de suma importância para a tomada de decisão da consolidação da empresa, esse plano de negócio contribuirá para a comunidade acadêmica, visto que poderá servir de apoio para futuros trabalhos e melhor conhecimento sobre um determinado nicho do mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos próximos itens apresentados neste trabalho, serão colocados aspectos importantes para a contextualização do cenário que caracteriza a ideia do negócio, desde o empreendedorismo até o veganismo – segmento onde a confeitaria irá atuar, contemplando os conceitos de forma geral e também a realidade brasileira.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é uma atividade fundamental na sociedade e a competição na economia também estimula este caminho de atuação a muitos novos empresários que optam por adotá-lo como atividade profissional. Ele pode ser entendido como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades” (DORNELAS, 2014, p.28).

O empreendedorismo não possui um consenso sobre sua definição (BARON; SHANE, 2007), seja no âmbito de área de estudo ou como uma atividade que é desenvolvida por alguém ou um grupo de pessoas, mas entendem que “o empreendedorismo é um processo – uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo” (BARON; SHANE, 2007, p. 5).

Já Gartner (1989) acredita que “empreendedorismo é a criação de novas organizações e ele termina quando a fase de criação da empresa acaba” (GARTNER, 1989).

Com o intuito de mensurar, analisar e comparar a atividade empreendedora entre os países, em 1999 foi criado *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), atualmente presente em mais de 50 países. Em no seu relatório executivo de 2003, em parceria com a *Babson College* dos EUA e a *London Business School* do Reino Unido, colocam o empreendedorismo como

associado com adaptação e mudanças nos sistemas econômicos, o que frequentemente contribui para o crescimento da economia nacional. Três mecanismos podem levar a esses ajustes: criação de novos negócios, reorientação de um negócio já existente em direção aos objetivos empresariais e o redirecionamento da infraestrutura institucional nacional que é vista como o principal elemento organizador da maioria das sociedades (GEM, 2003, p.5, tradução nossa).¹

¹ “associated with adaptation and change of economic systems, which often contributes to national economic growth. Three mechanisms may lead to such adjustments: creation of new businesses,

Deste modo, o conceito de empreendedorismo adotado pelo GEM visa captar toda e qualquer atividade que tenha característica de esforço autônomo para a abertura de nova atividade econômica, de modo a verificar em que medida determinada população é ou não empreendedora (FONTENELE, 2010).

O primeiro exemplo de empreendedorismo que podemos apontar são as ações de Marco Polo, que traçou uma rota comercial para o Oriente e, posteriormente, temos a ideia de gerenciamento de grandes projetos de produção na Idade Média, acordos contratuais com o governo para fornecimento de serviços ou produtos no século XVII, a diferenciação do capitalista e do empreendedor no século XVIII e, no século XX, temos uma época marcada pela criação da maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes com características e ideias visionárias, que arriscam e querem fazer acontecer, e empreendem (FILION; DOLABELA, 1999).

Gartner (1989) também traz um posicionamento sobre o empreendedor, onde coloca que a literatura dá suporte para o argumento de que não há uma definição genérica para o termo empreendedor e que muito se fala sobre uma visão inadequada de explicar o fenômeno por meio das características do empreendedor, “uma vez que o empreendedor “causa” o empreendedorismo” (GARTNER, 1989), porém o empreendedor não é um estado fixo de existência, mas o empreendedorismo é um papel que os indivíduos assumem para criar as organizações.

O empreendedor é uma pessoa diferente, com motivação incomparável, apaixonada pelo que faz, quer ser reconhecida e admirada, interessada em deixar um legado (DORNELAS, 2014). Alguém “que empenha toda sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando sua empresa ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa preexistente” (FILION; DOLABELA, 1999, p. 25).

Há pouco mais de duas décadas, um jovem recém-formado não tinha como opção ser empreendedor, já que a estabilidade oferecida em repartições públicas era muito convidativa, com um bom salário e uma boa posição no *status* social (DORNELAS, 2014). A mudança nos valores básicos aponta que,

reorientation of existing businesses toward entrepreneurial goals, and the redirection of the national institutional infrastructure that is seen as the core organizing elements in most societies.”

no passado, a segurança era um tema dominante para muitas pessoas: elas queriam um emprego garantido com aumentos infalíveis de salário. Agora, [...] preferem um estilo de vida mais independente, que ofereça possibilidade de escolha em vez da certeza ou previsibilidade (BARON; SHANE, 2007, p.9).

Com a mudança de cenário, nenhum profissional estava preparado para o novo contexto, uma vez que

as inovações e ideias vêm transformando a sociedade e trazendo este novo estilo de vida, no qual não existem barreiras, através de informações que percorrem o mundo em frações de segundo, mantendo uma empresa atualizada de todas as ações que ocorrem no mercado (SENTANIN; BARBOZA, 2005, p.1).

Baseado em exemplos de sucesso nos Estados Unidos, onde os empreendedores são grandes propulsores da economia, o assunto tem dado oportunidade de ser o centro de várias políticas públicas em muitos países. No Brasil, ele passou a ser tratado com a devida importância, principalmente após o final da década de 90 com o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, com a intenção de capacitar “mais de seis milhões de empreendedores em todo o país” (DORNELAS, 2014, p. 15).

Podemos ressaltar que o momento atual,

pode ser chamado de empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2014, p.9).

Diante deste momento, a seguir vamos entender como o empreendedorismo se desenvolveu em nosso país e as considerações a respeito deste movimento.

2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O movimento do empreendedorismo no Brasil, como destacado por Dornelas (2014), ganhou forma quando entidades como o SEBRAE e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex) foram estabelecidas e, desde então, diversas iniciativas em prol do empreendedorismo tem ganhado destaque em nossa sociedade.

Filion e Dolabela (1999) mostram que em meados dos anos 2000, uma a cada quatro pessoas era um agente empreendedor e o “espírito empreendedor está avançando em nosso país” (FILION; DOLABELA, 1999, p. 9), já que muitas delas foram impulsionadas a tomar este caminho, principalmente, “pelas contingências de um mercado de trabalho cada vez mais estreito” (FILION; DOLABELA, 1999, p. 9).

É possível destacar este desenvolvimento empreendedor no país por meio dos dados apresentados pelo GEM, em seu relatório de 2000, dentre os 21 países participantes da pesquisa “o Brasil é o que apresentou maior taxa de empresas nascentes e a terceira maior taxa de empresas novas” (NOGAMI; MEDEIROS; FAIA, 2014, p. 44).

Existem muitas formas de empreender, desde “a empresa familiar ao trabalho autônomo, das empresas cooperativas ao empreendedorismo social” (FILION; DOLABELA, 1999, p. 23), sendo possível dividi-las em duas categorias: por oportunidade e pela necessidade. O empreendedorismo por oportunidade “necessita de infraestrutura adequada com presença de investidores informais (*angels*) e facilidade nos processos (legais, fiscais e burocráticos) da abertura do negócio” (NOGAMI; MEDEIROS; FAIA, 2014, p. 45), e pela necessidade, “exige menos recursos e um nível menor de sofisticação operacional e tecnológica, muitas vezes atuando na informalidade” (NOGAMI; MEDEIROS; FAIA, 2014, p. 45), sendo o mais presente em nosso país, e que indica que “a atividade empreendedora nacional está baseada mais na busca de recursos como fonte de renda familiar, do que na implementação de novas ideias, inovações, tecnologias, produtos e mercados” (NOGAMI; MEDEIROS; FAIA, 2014, p. 46).

Esta oportunidade de negócio tem relação com o processo de geração de ideias, já que “elas oferecem a possibilidade de ocupar um nicho no mercado” (FILION; DOLABELA, 1999, p.33), mas

para que uma ideia seja considerada uma oportunidade de negócio e possa dar nascimento a uma empresa, ela deve representar algo diferente - produtos ou serviços novos ou um melhoramento de algo preexistente [...] corresponder a uma necessidade não satisfeita pelo mercado e, ao mesmo tempo, agregar um valor para o consumidor (FILION; DOLABELA, 1999, p.33).

Uma dica valiosa apresentada pelo SEBRAE (2013) é de que o empreendedor escolha apenas uma parte do mercado para atender, além de

“também saber definir projetos e realizá-los” (FILION; DOLABELA, 1999, p.23), uma vez que a “empresa é viável quando tem clientes em quantidade e com poder de compra suficiente para realizar vendas que cubram as despesas, gerando lucro” (SEBRAE, 2013).

Segundo dados divulgados pelo SEBRAE (2011) no relatório Agenda Estratégica das Micro e Pequenas Empresas 2011-2020, as empresas de porte pequeno são essenciais para impulsionar a economia nacional, além de possibilitar a inclusão social, já que aumentam a oferta de postos de trabalho. Os dados apontam que elas representam 98% dos empreendimentos no Brasil, geram 52% dos empregos com carteira assinada e respondem por 21% do Produto Interno Bruto (PIB), entretanto, apesar do governo brasileiro estimular o empreendedorismo com programas de incentivo, também desacelera a atividade por conta da falta de integração e altos tributos (NOGAMI; MEDEIROS; FAIA, 2014, p. 49).

Ainda que o país esteja enfrentando diversos desafios por conta dos efeitos do novo coronavírus, os últimos cinco meses tem sido de crescimento na formalização de novos negócios. Segundo o SEBRAE (2020), houve um aumento de 0,8% comparado com o mesmo período de 2019, totalizando 784,3 mil novos registros no Simples Nacional, sendo 684 mil de MEI e cerca de 100 mil novos negócios nas categorias de Micro e Empresas de Pequeno Porte (SEBRAE, 2020).

Há um movimento bastante preocupado com a saúde financeira dessas empresas, como indica a pesquisa elaborada pelo SEBRAE a partir do estudo da base de dados da Receita Federal entre os anos 2005 e 2009, “a cada 10 empresas formalizadas, somente 7 sobrevivem no Brasil após 2 anos da abertura” (SEBRAE 2013, p.5), e a principal causa para o insucesso é “a falta de planejamento, [...] seguida de deficiência de gestão” (DORNELAS, 2014, p. 91), que podem ser consequências de armadilhas no gerenciamento do dia a dia como a falta de experiência, falta de dinheiro e localização errada.

A motivação da formalização gerada, principalmente, pela falta de emprego – um dos principais impactos da pandemia, e traz consigo o despreparo, resultando em um sério risco de atravessar problemas na administração do negócio no futuro, mas o Sebrae oferece uma série de ferramentas para apoio na qualificação desses novos empreendedores, como também dos já atuantes, inclusive com cursos que podem ser feitos à distância, gratuitamente (SEBRAE, 2020).

Entretanto, muitos destes problemas enfrentados pelos empreendedores podem ser contornados ou minimizados com um bom Plano de Negócios, instrumento valioso e de fundamental importância a quem quer empreender e será apresentado no decorrer deste trabalho.

2.3 VEGANISMO

Segundo a definição apresentada pela Sociedade Vegana (2011), o veganismo é uma forma de viver que procura reduzir, na medida do possível, toda e qualquer forma de exploração animal, desde a alimentação até o vestuário, testes, na composição de produtos diversos, no trabalho, entretenimento e cultura e no comércio em geral. Os adeptos ao veganismo se opõem à caça, pesca, uso de animais em rituais religiosos e qualquer outra prática que faça uso de animais.

De forma mais abrangente, em um viés que vai além da alimentação. Tem-se uma *díaita*, do grego, “modo de vida” que optam por abster de todo e qualquer produto de origem animal, contemplando não apenas o alimento, mas também a higiene pessoal, limpeza de casa, acessórios, cosméticos e medicamentos (ANDA, 2009).

Este modo de vida não tem sua origem definida por uma data, já que é uma prática alimentar muito antiga e grandes figuras da humanidade como o filósofo matemático Pitágoras e o líderes religiosos, principalmente do budismo, a adotavam. Mas deve-se destacar que “o veganismo não tem relação com crenças políticas nem com preferências musicais, nem deve ser associado a determinada cultura. Trata-se, [...] de uma prática universal” (SOCIEDADE VEGANA, 2011).

Entretanto, há um marco na palavra veganismo, concebida por Donald Watson em 1944, depois de se reunir com vegetarianos que tinham a intenção de discutir dietas e estilos de vida vegetarianos não lácteos (sem produtos derivados do leite) e sentindo a necessidade de nomear essa nova dieta com um termo mais conciso, adotaram *vegan* (as três primeiras e as duas últimas letras de *vegetarian*) e marcaram “o início e o fim do vegetarianismo” (THE VEGAN SOCIETY, n.d.).

A sociedade *The Vegan Society* foi registrada pela primeira vez em 1964 e a definição de veganismo, apesar das modificações sofridas ao longo dos anos, continua sendo até hoje

uma filosofia e um modo de viver que procura excluir - na medida do possível e do praticável - todas as formas de exploração e crueldade contra os animais - para alimentação, vestuário ou qualquer outro propósito; e, por extensão, promove o desenvolvimento e uso de alternativas sem o uso de animais para o benefício dos seres humanos, animais ou meio ambiente. Em termos alimentares, denota a prática de dispensar todos os produtos derivados total ou parcialmente de animais (THE VEGAN SOCIETY, n.d., tradução nossa).

A dieta vegetariana, que é mais popular, elimina o consumo de todos os tipos de carnes, e tem como propósito, assim como o veganismo, a ética e, entendendo que os animais “são sencientes (capazes de sofrer e sentir prazer e felicidade)” adota “não compactuar com a exploração, confinamento e abate destes animais” (SVB, 2003).

A pessoa que opta pelo vegetarianismo, porém, geralmente o adota como regime alimentar, mais na esfera da própria saúde, para se ver distante dos males que a dieta com carne (onívora) traz aos seres humanos. Já o vegano “decide seguir tal conduta para expor a crueldade exercida contra os animais, dedicando sua vida à luta pela Libertação Animal” (NUNES, 2010, p.83).

Como colocado por Felipe (2009) da Agência de Notícias de Direitos Animais (ANDA), ainda não é possível ter uma vida vegana pura em meio à ditadura da propriedade, exploração e extermínio de animais. Por isso, é preciso ser honesto com o uso do termo quando se explica aos demais, visto que há muitas pregas da moralidade tradicional na forma de vida que representa puro tormento para os animais (FELIPE, 2009).

2.4 VEGANISMO NO BRASIL

Em nosso país, cerca de 14% da população se declarou vegetariana, na pesquisa realizada pelo IBOPE Inteligência (2018). Isso representa cerca de 30 milhões de brasileiros que são adeptos a esta opção alimentar, número superior a população inteira da Austrália e da Nova Zelândia juntas.

A estatística representa um crescimento de 75% em relação a 2012, quando a mesma pesquisa indicou que a proporção da população brasileira nas regiões metropolitanas que se declarava vegetariana era de somente 8%.

Infelizmente, não há pesquisa no Brasil sobre o número de veganos. Porém, podemos considerar a porcentagem de veganos (dentre vegetarianos estritos) em

países em que pesquisas recentes foram conduzidas, e assim inferir o número de brasileiros veganos, conforme apresentado pela SVB em seu portal.

Em uma pesquisa recente do Instituto Harris Interactive nos Estados Unidos, 50% dos que se declaram vegetarianos, cerca de 16 milhões de pessoas, se dizem veganos; no Reino Unido, cerca de 33% (1,68 milhões de pessoas), de acordo com o Ipsos MORI Institute); e se adotarmos a porcentagem mais conservadora (33%), temos que dos 30 milhões de brasileiros que se declararam vegetarianos, cerca de 7 milhões seriam veganos (SVB, 2003).

A maior representação que temos em nosso país ligado a este movimento hoje é a Sociedade Vegetariana Brasileira (SVB), fundada em 2003, com o intuito de promover o vegetarianismo estrito como uma opção alimentar ética, saudável, sustentável e socialmente justa.

Atualmente, contam com cerca de 3 mil filiados ativos, mais de 160 mil seguidores em sua página do *Facebook* e mais de 330 mil em sua página do *Instagram*, trabalha por meio de campanhas, convênios, eventos, pesquisa e ativismo político, realizando “a conscientização sobre os benefícios do vegetarianismo, e [...] para aumentar o acesso da população a produtos e serviços vegetarianos” (NEGRINI, 2019, p.24).

E com uma participação muito menor, temos a Sociedade Vegana, que é uma “sociedade de caráter pacifista e não-violento, criada fundamentalmente para divulgação dos direitos animais e do modo de vida vegano” (SOCIEDADE VEGANA, n.d), com data de fundação em 2010 e que conta com cerca de 2.630 membros em sua página no *Facebook*.

Podemos destacar também o trabalho de Fabio Chaves, o fundador do maior portal vegano da América Latina, o Vista-se, no ar desde 2007. Em um primeiro momento, tinha como “propósito vender camisetas com estampas pregando o veganismo e os direitos animais, o portal foi agregando conteúdo jornalístico e se tornou um difusor da cultura vegana” (NEGRINI, 2019, p.24).

2.5 EMPREENDEDORISMO VEGANO

Segundo a matéria publicada na Forbes (2018), os dados de um relatório da *GlobalData*, uma empresa líder de dados e análises que trabalha com 4 mil das

maiores empresas do mundo, aponta que um total de 70% da população mundial está diminuindo o consumo ou deixando de comer carne completamente.

Esta mudança está acontecendo, impulsionada principalmente pela geração *millennials*, que está trocando o consumo de carne por produtos de origem vegetal a uma velocidade alucinante, visto que “provavelmente consideram a fonte de alimentos, os problemas de bem-estar dos animais e os impactos ambientais ao tomar suas decisões de compra” (ROWLAND, 2018, tradução nossa).

O volume de pessoas que opta por excluir os alimentos de origem animal de seu cardápio, reflete muito às tendências mundiais consolidadas pela busca de uma alimentação mais saudável, sustentável e ética. “Por outro lado, o crescimento no número de pessoas que opta por excluir as carnes e derivados da dieta, ou reduzir seu consumo, é impulsionado pela preocupação crescente da população com os impactos de seus hábitos de consumo” (IBOPE, 2018).

Seguindo a mesma tendência, em todo o mundo há empresas e investidores começando a mudar de rumo, com investimentos crescentes no setor de proteínas vegetais e de substitutos às carnes, leite e ovos. As estimativas apresentadas na pesquisa do IBOPE (2018) “revelam que as oportunidades de negócios são também enormes para as empresas e investidores brasileiros atentos a estes dados” (IBOPE, 2018). Segundo Ricardo Laurino, presidente da Sociedade Vegetariana Brasileira, “o vegetarianismo está deixando de ser uma escolha de uma parcela restrita da população, para rapidamente ocupar posição central na mesa dos brasileiros” (IBOPE, 2018).

No Brasil já existem cerca de 240 restaurantes vegetarianos e veganos, além de um enorme número de lançamentos de pratos e lanches veganos em restaurantes não-vegetarianos. E este crescimento do mercado brasileiro reflete tendências mundiais como o Reino Unido, onde houve um crescimento de 360% no número de veganos no país entre 2005-2015 e nos Estados Unidos, o número de veganos dobrou em 6 anos (2009-2015). Nos supermercados brasileiros “também já é possível encontrar muitas versões veganas de produtos com carne ou lácteos, como nuggets, presuntos, kibes, coxinhas, salsichas, linguiças, sorvetes e requeijões” (SVB, n.d.).

Tais tendências estão acompanhadas do aumento de produtos e serviços destinados a este público, conforme indicam pesquisas de mercado recentes

elaboradas por grupos como *Mintel* (2019) e pelo *Baum & Whiteman International Food Consultants* (2019) e *Yahoo Food Trends*, como apontado pela SVB (n.d.).

A SVB (n.d.) também coloca que os dados do *Google Trends* mostram que o crescimento no volume de buscas pelo tema tem aumentado de duas a três vezes a cada ano, em relação ao ano anterior (crescimento anual nas buscas entre 150% e 250%), o que representa o aumento do interesse do consumidor. Este ritmo deve se manter ou acelerar nos próximos anos.

Um relatório da *Wedbush*, gigante de investimentos norte-americana, apontou que alternativas de base vegetal - como leite de soja, leite de amêndoas, e carnes vegetais - têm visto sua popularidade emergir ao longo dos últimos dez anos, e têm poucas chances de desacelerar. “Impulsionado pela inovação em produtos alternativos a carnes e leite, nós acreditamos que a indústria de alimentos de base vegetal representa mais de 3,5 bilhões de dólares em vendas, incluindo diversos substitutos de carnes e laticínios” (MCGRATH, 2016), diz a pesquisa.

Segundo a Nutrikéo (2015), empresa francesa de consultoria em estratégias alimentares, o mercado de proteínas vegetais - que representava US\$ 7,8 bilhões (R\$ 25 bilhões) em 2013 - poderá superar os US\$ 11 bilhões (R\$ 35 bilhões) em 2018, o que significaria um aumento de 40% em cinco anos.

Um estudo da *Farm Animal Investment Risk & Return* (FAIRR) de 2016, contemplando 40 investidores do segmento de alimentos que gerenciam US\$1,25 trilhão em capital, encorajou 16 empresas globais de alimentos a mudar a forma de obtenção de proteína para os seus produtos - trocando proteína animal por vegetal a fim de reduzir riscos ambientais e de saúde. As empresas que receberam o apelo incluem Kraft Heinz, Nestlé, Unilever, Tesco e Walmart (FAIRR, 2016).

No portal Vista-se (2019), foi publicado uma reportagem que a Tesco, uma rede britânica com mais de 100 anos de história e quase 7.000 lojas no setor de supermercados, recentemente lançou um filme publicitário enaltecendo a dieta vegana. No vídeo, uma menininha chega da escola e fala ao pai que não quer mais comer animais e ele prepara um prato, tradicionalmente feito com carne, com um substituto, de origem vegetal.

A Nestlé também tem mostrado interesse no mercado, justificando o lançamento dos produtos por conta da crescente demanda, “este ano [...] lançou na Europa e nos Estados Unidos os hambúrgueres *Incredible Burger* e *Awesome Burger*, ambos com aparência, sabor e cheiro de carne, mas totalmente vegetais”

(CHAVE, 2019). Em 2020, lançará um queijo e um bacon sem nada de origem animal. Nenhum desses produtos foi lançado no Brasil, ainda.

O mercado de produtos veganos atinge também uma parcela crescente da população que busca reduzir o consumo de carnes, leite, derivados lácteos e ovos, incluindo aqueles com algum grau de intolerância à lactose, que já atinge 70% dos adultos brasileiros, como mostrado pela reportagem do quadro Bem Estar do G1 (G1, 2012).

Na pesquisa realizada por Negrini (2019) o interesse por produtos veganos na população em geral acontece, mas há uma barreira com relação a preço, de que haveria um consumo maior se os preços fossem semelhantes a produtos regularmente consumidos, e também se a informação de que aquele produto é vegano estivesse declarada na embalagem.

Sendo assim, com base nas tendências e nas informações aqui apresentadas, entende-se que o mercado está aquecido, há público consumidor e fontes de informações estatísticas confiáveis para embasar e justificar o investimento neste nicho de mercado.

2.6 PLANO DE NEGÓCIOS

No empreendedorismo vegano, assim como qualquer viés do empreendedorismo, é sugerido fortemente que haja um planejamento para que a empresa possa gerenciar e apresentar sua ideia aos investidores, bancos, clientes, etc; e ter material para análise dos riscos inerentes ao negócio que toda entidade provedora de financiamento solicita (DORNELAS, 2014).

Uma das principais ferramentas de gestão para elaboração deste planejamento é o plano de negócios, onde o empreendedor irá sintetizar e explorar as potencialidades do seu negócio, bem como riscos inerentes à ele, expondo suas ideias de forma que o leitor entenda, sendo um cartão de visitas, “elaborado de maneira primorosa e cuidadosamente revisado” (*Ibid.*, p.94).

De acordo com o SEBRAE, um plano de negócios é um conjunto de informações que descrevem objetivos de um negócio e quais os passos que devem ser adotados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo assim, os riscos e as incertezas, e os erros são possíveis de se identificar e restringir no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2013, p.9).

Trata-se da ferramenta ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das ações que o empreendedor deverá realizar com o objetivo de promover de forma mais segura o início de uma empresa com “maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio” (*Ibid.*, p.6), e também aponta um lugar no futuro que ele quer alcançar, além de estratégias e recursos a serem utilizados. Ou seja, ajuda o empreendedor a definir onde, como, quais recursos serão necessários e qual estrutura utilizar para alcançar os objetivos traçados (FILION; DOLABELA, 1999, p. 14).

Além disso, Filion e Dolabela (1999) expõe que é o meio mais eficaz para quebrar o círculo vicioso bastante comum de não se ter capital de giro, porque não saber traduzir ideias em produtos ou serviços com potencial de sucesso, ou por não serem implementados pela ausência de capital de risco. É “um procedimento básico para que a pessoa que pretenda se lançar nos negócios” (*Ibid.*, p. 13).

O plano de negócios é um processo de validação de uma ideia, pontuada em um “planejamento detalhado da empresa” (*Ibid.*, p. 164) e que pode garantir uma “maior chance de ainda estar nos negócios cinco anos depois de lançá-los” (*Ibid.*, p. 13), se o empreendedor trabalhar [...] por pelo menos seis meses” (*Ibid.*, p. 13) no seu projeto.

A estrutura de um plano de negócios tem diversas variações de acordo com cada autor, mas apresenta pontos comuns. No presente trabalho, a estrutura a ser adotada contemplará os seguintes tópicos: análise de mercado; estratégia mercadológica, dimensionamento das operações e análise de viabilidade econômico-financeira, e terá como base a estrutura apresentada pelo SEBRAE no ebook Como Elaborar um Plano de Negócios (2013).

Inicialmente, temos o sumário executivo que sintetiza os diversos módulos do Plano de Negócios e tem como objetivo “oferecer ao leitor [...] uma visão geral do negócio, as estratégias propostas e os principais resultados a serem alcançados” (FILION; DOLABELA, 1999, p. 167). Pode ser subdividido em resumo dos principais pontos do plano de negócio (a); dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições (b); dados do empreendimento (c); missão da empresa (d); setores de atividades (e); forma jurídica (f); enquadramento tributário (g); capital social (h); fonte de recursos (i), de acordo com o proposto pelo SEBRAE (2013).

O tópico seguinte é a análise de mercado, em que é apresentado o estudo de quem será seu cliente, dos potenciais concorrente, dos possíveis fornecedores.

Com esses dados em mãos, damos andamento a estratégia mercadológica com o plano de marketing, a descrição dos principais produtos e serviços, as estratégias promocionais, a estrutura de comercialização e a localização do negócio.

Posteriormente, segue-se com o dimensionamento das operações com o plano operacional, que traz o *layout* ou arranjo físico definido, a capacidade produtiva, comercial e/ou de serviços estimada, os processos operacionais que farão parte da empresa e a necessidade de pessoal projetada para o funcionamento do negócio.

Na etapa seguinte, realiza-se a análise da viabilidade econômico-financeira no plano financeiro, que determina “o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar” (*Ibid.*, p.43) entre investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Com todas essas análises e ferramentas aplicadas, é possível ter em mãos uma visão mais estratégica, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, e ter uma visão sistêmica do negócio com uma avaliação mais assertiva, mas entendendo que empreender é sempre um risco, mas sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócio, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá auxiliar na tomada de decisões mais acertadas, assim como a não se desviar de seus objetivos (*Ibid.*, p.112).

3 PLANO DE NEGÓCIOS

Após a apresentação dos dados propostos nos tópicos anteriores, a partir deste momento, temos a elaboração do plano de negócios. Serão contemplados todos os pontos necessários para sua construção, bem como a aplicação deles dentro do negócio da confeitaria vegana.

3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

3.1.1 O NEGÓCIO

Este Plano de Negócio tem como objetivo apresentar os estudos e a viabilidade de uma confeitaria vegana já em operação na cidade de São Paulo, a Doce Semente com foco na produção de doces e sobremesas sem nenhum ingrediente de origem animal, um nicho que possui pouca oferta e vem apresentando um expressivo crescimento na procura.

O público-alvo da Doce Semente é formado veganos, vegetarianos (ovolacto, ovo e/ou lacto), alérgicos a proteína do leite de vaca que residem ou trabalham na cidade de São Paulo e/ou Grande São Paulo, e serão atendidos através da venda direta e por restaurantes parceiros.

3.1.2 COMPETÊNCIAS DOS RESPONSÁVEIS

No início das atividades, a Doce Semente terá uma estrutura enxuta e simplificada, contando com a proprietária para realizar todas as operações da empresa. Camila Rigby Silva Pinto, vegana desde o momento da decisão de abrir um negócio neste segmento, em 2017, realizou diversos cursos de confeitaria clássica e vegana desde então, além de estudos sobre viabilidade e estruturação de um negócio.

É formada em Lazer e Turismo pela Universidade de São Paulo (USP), onde pode cursar um semestre de gastronomia e ter seu primeiro contato com este universo, atuou por muitos anos na área comercial com atendimento ao cliente, e está finalizando sua segunda graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de São Paulo (Unifesp).

3.1.3 EMPREENDIMENTO

A empresa tem como nome fantasia Doce Semente e sua razão social, CAMILA RIGBY SILVA PINTO 36857457867, atualmente inscrita no CNPJ: 38.459.214/0001-01.

3.1.4 MISSÃO

Proporcionar experiências de memórias afetivas ainda mais memoráveis por meio da alquimia dos melhores ingredientes na confeitaria inclusiva de forma consciente e sustentável.

3.1.5 SETORES DE ATIVIDADE, FORMA JURÍDICA E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

A Doce Semente terá como atuação o setor de comércio e tem como forma jurídica a constituição formal de empresário. Seu enquadramento tributário é de MEI, sendo optante do Simples Nacional.

3.1.6 PRODUTOS E TECNOLOGIA

Os produtos da Doce Semente são doces e sobremesas sem ingredientes de origem animal que serão comercializados para consumo imediato sob encomendas. O portfólio da empresa, atualmente, é composto por bolos simples e recheados, docinhos de festa, tortas, cookies, pão de melado e doce de leite, mas apresenta potencial para constante atualização e expansão.

A produção se dará na residência da proprietária, seguindo todas as normas previstas pela vigilância sanitária bem como os cuidados na manipulação dos alimentos.

3.1.7 MERCADO POTENCIAL

O nicho de atuação da Doce Semente é composto basicamente por veganos, vegetarianos estritos, vegetarianos (ovolacto, ovo e/ou lacto), alérgicos a proteína

do leite de vaca, e a grande oportunidade de mercado identificada pela confeitaria é representada pela necessidade crescente de opções de doces e sobremesas sem ingredientes de origem animal para um público cada vez maior deste segmento.

3.1.8 ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO

Os principais diferenciais do produto a ser produzido e comercializado pela Doce Semente é toda a cadeia que envolve desde a escolha de matéria prima, priorizando ingredientes orgânicos e/ou de primeira qualidade, a produção dos insumos desde o zero (como os leites vegetais), a execução dos processos com o máximo de transparência – visto que os veganos se preocupam com esse posicionamento, até a prática do menor consumo de plástico em suas embalagens e parcerias que somam ao processo produtivo e agregam valor a marca.

A imagem do produto está vinculada ao resgate e criação de memórias afetivas, onde muitos dos clientes não são veganos desde o nascimento e carregam em suas lembranças momentos onde existia a construção de histórias ao redor de uma sobremesa e consumir algo que remeta a essa memória é muito significativo e contribui para a construção do relacionamento com o cliente e à fidelização a marca.

3.1.9 PREVISÃO DE VENDAS

De acordo com o estudo realizado com base no ponto de equilíbrio, a projeção de vendas no ano de 2021 ficou em R\$75.000,00, distribuídos ao longo dos meses considerando-se as datas sazonais como a Páscoa e o Natal, o menu de bolos e docinhos (Tradicional) e de doces menores (Quitutes); com um representativo crescimento de 142% em comparação com 2020, seus primeiros meses de operação.

3.1.10 RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Conforme a projeção de vendas e a composição de custos da Doce Semente, os produtos proporcionarão não só a cobertura de todos os custos, mas também um retorno financeiro em torno de 7% no ano - que poderá ser maior a depender do

aumento da capacidade produtiva da confeitaria, como comprovado na projeção de resultados e a análise de viabilidade realizadas no Plano Financeiro.

Tabela 18 – Demonstrativo de Resultados do Exercício

| RECEITA OPERACIONAL BRUTA | 2021 |
|----------------------------------|---------------|
| Receita total de vendas | R\$ 75.000,00 |
| (-) CMV | R\$ 16.500,00 |
| (-) Embalagens | R\$ 6.840,15 |
| Receita operacional bruta | R\$ 51.659,85 |
| (-) Custos Fixos Totais | R\$ 44.457,66 |
| Resultado Operacional | R\$ 7.202,19 |

Fonte: Elaboração própria (2021)

O ponto de equilíbrio foi calculado em R\$ 5.789,77, o Valor Presente Líquido (VPL) calculado foi positivo (R\$139.715,72) e a Taxa Interna de Retorno (TIR) foi bastante elevada (471%), demonstrando a viabilidade do negócio.

3.2 ANÁLISE DE MERCADO

Segundo Dornelas (2014, p. 144), “a análise de mercado é considerada [...] uma das mais importantes seções do plano de negócio e também a mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor”. É fundamental que o empreendedor realize a busca de um “breve histórico desse mercado nos últimos anos e analise as tendências para os próximos anos [...], o que está acontecendo com o setor e quais são as perspectivas para sua empresa nele” (*Ibid.*, p.146).

Para facilitar o processo e torná-lo mais assertivo para o negócio, é recomendado escolher um “segmento de mercado que justifique o tempo e o dinheiro que pretende investir” (FILION; DOLABELA, 1999, p. 59), já que “é mais do que provável que um empreendedor iniciante não tenha recursos suficientes para atender ao conjunto do mercado” (*Ibid.*, 1999, p. 60).

Entendendo que a segmentação, segundo Filion e Dolabela (*Ibid.*), é uma ferramenta que pode refletir de modo mais adequado as necessidades do consumidor, ajudar o negócio a se defender melhor da concorrência, garantir a cobertura completa do mercado, também a detectar oportunidades de negócio, focar em concentrar os recursos e alocá-los em segmentos com maior potencial de

rentabilidade, é desta maneira que a Doce Semente atua, com seu foco em um nicho específico.

Conforme apresentado brevemente e que será melhor abordado a seguir no presente trabalho, o nicho em que a confeitaria atua contempla veganos, vegetarianos estritos, ovo/lacto vegetarianos e intolerantes/alérgicos a lactose que residem, principalmente, na cidade de São Paulo.

3.2.1 MERCADO CONSUMIDOR

Como já pontuado anteriormente, em nosso país, 14% da população se declarou vegetariana na pesquisa realizada pelo IBOPE (IBOPE, 2018), algo em torno de 29,2 milhões de pessoas, levando em conta a última estimativa populacional do país feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); e esse percentual aumenta quando focamos em regiões metropolitanas como São Paulo, Curitiba, Recife e Rio de Janeiro, subindo para 16% (*Ibid.*, 2018).

De acordo a SVB, não existe nenhuma pesquisa que nos mostre os números reais relacionados ao número de veganos no Brasil (SVB, nd.), mas é possível termos uma ideia do quão significativo isso tem se tornado analisando os dados internacionais: nos EUA, cerca de 50% dos vegetarianos (16 milhões de pessoas) se declararam veganos em pesquisa recente do Instituto *Harris Interactive* e o número de veganos dobrou em 6 anos (2009-2015); no Reino Unido, cerca de 33% dos vegetarianos (1,68 milhão de pessoas) se declararam veganos (Ipsos MORI Institute, 2019) e houve crescimento de 360% no número de veganos no país no período de 2005 a 2015 (SVB, nd.).

Para se ter uma ideia da força desse público em influenciar o setor da alimentação, a NaturalTech - maior feira de produtos naturais de toda a América Latina – criou em suas últimas edições, um espaço exclusivo para esse nicho de mercado e desde então ele só vem ampliando de tamanho com o surgimento de novas marcas (DINO, 2020).

Monteiro (2020) aponta que no final de 2019, em sua 19ª Edição, o Prêmio Péter Murányi, que visa celebrar as pessoas que veem a alimentação como aliada essencial na preservação da saúde e qualidade de vida, mostrou que os estilos alimentares como o veganismo e o vegetarianismo, que incentivam o consumo de produtos mais saudáveis, deverão ganhar mais força.

Segundo Nágila Damasceno, nutricionista e diretora-executiva do Departamento de Nutrição da Sociedade de Cardiologia do Estado de São Paulo (Socesp), muito deste comportamento, se dá pelo fato de que o consumidor, principalmente em países desenvolvidos, sobretudo na Europa, já adquiriu um nível de consciência alimentar elevado, ou seja, é capaz de pagar mais pelo melhor para sua saúde e também pensando no coletivo e na sustentabilidade:

Nos países emergentes, dados de tendência do *Euromonitor International* mostram que essa conscientização é crescente. Essa mudança de perfil exigirá que as indústrias e o comércio de alimentos atendam às expectativas desse público crescente, já que correm o risco de ter perdas econômicas reais até 2023 (MONTEIRO, 2020).

Diante deste movimento, entende-se que o mercado está em uma crescente e faz-se necessário o apontamento de alguns dados referentes ao público alvo do nicho atendido pela confeitaria (veganos/vegetarianos restritos) no local onde está sediada, a cidade de São Paulo.

Baseado nos dados coletado na pesquisa sobre o perfil social dos veganos na cidade de São Paulo realizada por Cirello (2019), aponta que a média de idade é de 31 anos, em sua maioria mulheres (71%), maior parte se declarou branca (76%), com ensino superior completo (39%), com renda de 3,1 a 4 salários mínimos (22%) e estão localizados preponderantemente na zona sul da cidade, seguido de zona oeste e central, sendo a menor incidência na zona leste.

E com base na pesquisa realizada em novembro de 2019 para a própria confeitaria, que tinha como propósito a escolha do nome fantasia a ser adotado, mas que também coletou alguns dados socioeconômicos, temos resultados bastante semelhantes e que corroboram a pesquisa de Cirello (2019): 74% dos respondentes eram mulheres, com idade média de 29 anos e com renda de 2 a 5 salários mínimos (40%), e um dado curioso é que 57% deles não apresentavam nenhuma restrição/dieta alimentar.

Considerando também os dados disponíveis no aplicativo *Instagram*, a conta da confeitaria traz algumas informações, porém, é importante destacar que não há uma separação referente apenas a cidade de São Paulo. Os seguidores, no momento da consulta na redação deste trabalho, eram em sua maioria mulheres (82%) e estavam entre 25 e 34 anos (44%).

Sendo assim, podemos concluir que o cliente da confeitaria é composto, principalmente, por pessoas do sexo feminino, com idade próxima aos 30 anos, renda próxima a 4 salários mínimos, residente da cidade de São Paulo ou Grande São Paulo, não necessariamente apresenta restrições alimentares e que busca opções de produtos de confeitaria sem produtos de origem animal e/ou sem lactose.

3.2.2 MERCADO CONCORRENTE

Outra etapa que compõe a análise de mercado dentro de um plano de negócios é a análise da concorrência, sendo

de suma importância em qualquer plano de negócios. A concorrência (competidores) de uma empresa não se limita aos concorrentes diretos, aqueles que produzem produtos similares. Devem ser considerados também os competidores indiretos, aqueles que, de alguma forma, desviam a atenção dos clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos (DORNELAS, 2014, p. 144).

Cabe ao empreendedor analisar estes aspectos, mostrando “quais são seus diferenciais em relação aos principais competidores (aqueles com os quais sua empresa compete diretamente, de forma mais acirrada)” (*Ibid.*, p. 145), para que possa se munir de estratégias para competir e vencer no mercado. Ao identificar os principais pontos fracos de seus competidores, o empreendedor pode explorá-los para proporcionar melhores resultados para a empresa (*Ibid.*, p. 149),

Dentro das possibilidades, a análise terá como foco a concorrência direta que “existe quando duas ou mais empresas oferecem produtos/serviços semelhantes e que respondem às mesmas necessidades do consumidor” (*Ibid.*, p. 62), uma vez que o público que busca este tipo de produto apresenta um comportamento mais assertivo, com foco no consumo de um produto vegano/sem ingredientes de origem animal.

Considerando uma confeitaria como ponto de partida, há dois tipos de conjunto de produtos: menu fixo com opções dentro da confeitaria que contemplam bolos, docinhos e tortas; e o de bolos e doces personalizados. Iremos concentrar a análise na primeira opção, visto que a Doce Semente não trabalha com personalização até o momento.

No mercado competidor, optou-se por concentrar a análise em concorrentes diretos, analisando algumas confeitarias localizadas na mesma cidade, que são

bastante atuantes e possuem significativa participação na fatia do mercado e comercializam bolos e doces veganos na cidade de São Paulo: a Vovó Vegana, a Doces Cariño, a Jaca Bô-ah e a Cacau Vanilla.

A Vovó Vegana é hoje uma das principais referências de confeitaria vegana, comandada pela Natália Prieto, iniciou as atividades em 2015 após ter ficado sem presente no amigo secreto da empresa, pois a colega teve dificuldade de encontrar uma opção vegana para dar a ela. Notou uma oportunidade nesta deficiência do mercado e, junto com os pais e o irmão, abriu o negócio (BALAGO, 2017). Segundo o site da empresa, o foco é criar doces veganos atrativos e saborosos e, ao longo dos seus cinco anos de atuação, conquistou diversos clientes, inclusive artistas famosos como Luísa Mel (apresentadora e ativista vegana), Marcos Mion (apresentador) e Xuxa Meneghel (apresentadora).

Na data de redação deste texto, sua página no *Instagram* tinha 59,3 mil seguidores e a do *Facebook*, 8.367 e aparece em 82,9 mil resultados quando procurado no buscador Google.

A Doces Cariño é uma confeitaria criada em 2013, na cidade de Curitiba/PR pela gastrônoma e confeitadeira Marcela. Mudou-se para São Paulo em 2014 e atende à demanda de pedidos apenas sob encomenda, em uma quantidade limitada, visto que é somente ela que realiza todas as atividades da empresa.

Em sua página do *Instagram*, a confeitaria tem 4.216 seguidores, não possui página no *Facebook* e na busca pelo *Google*, é citada em apenas 5 resultados e não possui um perfil profissional do “Meu Negócio” na plataforma.

A Jaca Bô-ah nasceu em 2017 em um núcleo familiar de um casal e duas filhas. A mãe, Leila, cuida de todas as receitas e a produção; a Mari, filha mais velha, do administrativo, marketing e vendas; a Letícia, filha mais nova, cuida da construção da identidade da marca e marketing; e o pai, Wagner, ajuda no planejamento. Em 2019 abriram seu espaço físico no bairro de Santa Cecília.

Trabalham com dois tipos de cardápio, um semanal com itens variados (fixos e rotativos) que os clientes podem encomendar para entrega ou retiradas entre 5ª feira e sábado, e um especial com os bolos recheados, tortas e docinhos que precisam ser encomendados com antecedência. Oferecem não só itens da confeitaria, mas também de padaria e restaurante.

Contando com um pouco mais de 11mil seguidores no *Instagram*, é citada em 2.040 resultados no buscador *Google* e em seu perfil no *Facebook*, tem cerca

de 382 seguidores, o que demonstra que seu principal veículo de comunicação é a primeira plataforma.

A Cacau Vanilla é uma marca idealizada pela nutricionista funcional Renata Baldin em 2013, com a intenção de oferecer trufas caseiras e ao longo do caminho apostou na confeitaria vegana e saudável.

Hoje, possui mais de 28,6 mil seguidores em seu perfil no *Instagram*, cerca de 8 mil em sua página no *Facebook* e aparece em 1,6 mil resultados no buscado *Google*, mas sem perfil comercial no “Meu Negócio”.

Há outras confeitarias que comercializam bolos e doces veganos, mas essas apresentam características importantes para análise: a Vovó Vegana é a mais conhecida confeitaria vegana do país e é a visão da Doce Semente ser referência nacional neste mercado; e a Doces Cariño atua com a mesma estrutura, com apenas uma pessoa a frente do negócio, fabricando e se desenvolvendo dentro da residência da empreendedora; a Jaca Bô-ah é uma empresa familiar, que começou com uma estrutura muito semelhante à Doce Semente de produção em casa, logo expandiu e hoje possuem uma loja física.

A seguir, o Quadro 1 com os dados da análise dos concorrentes.

Quadro 1 – Análise dos Concorrentes

| DOCE SEMENTE | |
|-------------------------------|---|
| Produtos | Bolo, docinhos enrolados, tortas, pão de melado e cookies. |
| Qualidade | 6 sabores de bolo, 5 opções de docinhos, 2 tortas, outras opções (cookie, pão de melado, bolo simples). Trabalha com opções sem soja nos doces e bolos, sem glúten nos cookies. Embalagem personalizada com carimbo, preferência por matérias sem plástico e/ou compostáveis. Quanto aos ingredientes, enfatiza-se que todos os ingredientes são veganos e há um destaque no <i>Instagram</i> que explica exatamente como são feitas as escolhas deles. Utiliza-se castanha de caju W1, farinha orgânica e açúcares orgânico. |
| Preço | É cobrado de acordo com o tamanho do bolo por número de fatias (3 opções de tamanho). Os docinhos são vendidos em caixas de 25 unidades, sendo dois sabores (brigadeiro e beijinho) oferecidos em caixa de 15 unidades. Preço competitivo, se comparado ao que é vendido pelas outras confeitarias veganas. |
| Condições de Pagamento | Aceita transferência, boleto ou cartão de crédito. |

| | |
|-------------------------------|---|
| Localização | Vila da Saúde (zona sul). |
| Atendimento | Trabalha somente sob encomenda, não possui loja física. Retiradas com horário agendado. Tem serviço de entrega disponível com motorista parceiro. |
| Serviços aos Clientes | Entrega/retirada agendada; funcionamento de 2ª a 6ª das 10h às 19h, sábado das 10h às 13h. Menu Semanal de pedidos, além do tradicional com bolos, doces e tortas. Atendimento pelo <i>whatsapp</i> e por telefone. |
| VOVÔ VEGANA | |
| Produtos | Bolos, docinhos enrolados e pão de melado. |
| Qualidade | 9 sabores de bolo, 7 opções de docinho, 4 sabores de pão de melado. Trabalha com opções sem glúten e sem soja. Embalagem simples, personalizada com adesivo. Só há informação de que é possível fazer sem glúten (os bolos) e que há docinhos com soja ou castanha de caju, mas não há informações claras sobre a composição dos produtos. |
| Preço | É cobrado por quilo. Docinhos são vendidos, em sua maioria, em caixas fechadas de 20, 50 ou 100 unidades, com a opção a base de castanha de caju ou de soja. Valores cobrados um pouco acima do que o mercado cobra, considerando a base (castanha de caju ou soja). |
| Condições de Pagamento | Pagamento por transferência, depósito, cartão ou dinheiro na retirada. |
| Localização | Moema (zona sul) |
| Atendimento | Trabalha com retiradas e entregas. Não tem loja física, somente sob encomenda. |
| Serviços aos Clientes | Personalização de bolos e doces. Entregas de 5ª, 6ª e sábado. Retiradas no atelier. Menu fixo. Horário de funcionamento das 9h às 18h de 2ª a 6ª e da 9h às 14h aos sábados. Atendimento pelo <i>whatsapp</i> e por telefone. |
| DOCES CARIÑO | |
| Produtos | Bolos, docinhos enrolados, pão de melado e cookies. |
| Qualidade | 10 sabores de bolo, 7 opções de docinhos, 4 tortas, outras opções (cupcake, cookie e bolo simples – 9 sabores). Trabalha com opções sem glúten e sem soja. Embalagem simples, com personalização de adesivo. Quanto a qualidade dos ingredientes, menciona que se utiliza castanha de caju e há destaque que todos os produtos são veganos no menu. |
| Preço | É cobrado pelo tamanho do bolo, 4 opções disponíveis, os docinhos são vendidos por número de unidade mínima (15 unidades do mesmo sabor). Valor dentro do praticado pelo mercado, quando comparado com outras confeitarias veganas. |
| Condições de Pagamento | Aceita somente transferência bancária. Concede 5% para pedidos com pagamento realizado com mais de 7 dias de antecedência. |

| | |
|-------------------------------|---|
| Localização | Vila Mariana (zona sul). |
| Atendimento | Não tem loja física, apenas sob encomenda, tem entregas com motorista parceira. Tem retiradas no atelier com horário agendado. |
| Serviços aos Clientes | Entregas e retiradas. Menu fixo e de entrega quinzenal (bike, com bairros específicos). Horário de funcionamento das 9h às 18h de 2ª a 6ª e da 9h às 14h aos sábados. Atendimento pelo <i>whatsapp</i> . |
| JACA BÔ-AH | |
| Produto | Bolos, doces enrolados, tortas e alguns itens salgados. |
| Qualidade | 4 sabores de bolo decorados, 2 opções de doces, 1 torta, 1 sabor de bolo simples, doce de leite e opções salgadas. Tem opções sem glúten. |
| Preço | Oferecem os bolos com preço e tamanho fixo, os docinhos disponíveis em três opções: 25, 64 ou 100 unidades. Os itens salgados também são vendidos por unidade, com preço fixo. Valores praticados um pouco acima da média do mercado. |
| Condições de Pagamento | Pagamento por cartão de crédito, depósito ou picpay. |
| Localização | Santa Cecília (zona central) |
| Atendimento | Possui loja física (no momento sem consumo local devido a pandemia), com o atendimento sob encomenda e também a pronta entrega. As retiradas das encomendas são com horário agendado. |
| Serviços aos Clientes | Entregas e retiradas para o menu semanal. Apenas retiradas para o menu especial. Horário de funcionamento: 5ª e 6ª das 14h às 19h, sábado das 10h às 16h. Atendimento pelo <i>whatsapp</i> . Possuem um serviço de menu virtual chamado “Dino”. |
| CACAU VANILLA | |
| Produto | Bolos, docinhos, cookies, brownie e tortas. |
| Qualidade | 6 sabores de bolo decorado, 1 docinho (brigadeiro), trufas funcionais, tortas, cookies e bolo simples. Todas as opções são sem glúten. |
| Preço | Bolos são vendidos por quilo e o brigadeiro é vendido em quantidades fechadas a partir de 10 unidades. Valores vendidos a um preço maior do que o praticado pelo mercado. |
| Condições de Pagamento | Transferência bancária ou pagseguro (cartão de crédito ou boleto). |
| Localização | Freguesia do Ó (zona norte) |
| Atendimento | Não possuem loja física. As retiradas das encomendas são com horário agendado. |
| Serviços aos Clientes | Tem disponível serviço de entrega por uma taxa fixa de R\$30, atendem pelo iFood e pelo Apptite. Possuem ativado o recurso de “loja” no <i>Instagram</i> . |

Fonte: Elaboração própria (2020)

Com essas informações, notamos um alto potencial de competição entre as empresas: os preços praticados são parecidos, com exceção da Cacau Vanilla que apresenta o valor mais alto que as demais, e destacando alguns itens do cardápio da Doce Semente que são mais atrativos e competitivos quando comparados com as demais confeitarias; a localização delas é bem abrangente; a maioria possui serviço de entrega; tem uma variedade significativa de sabores no cardápio, a Doce Semente tem opções além dos bolos e docinhos, o que a destaca daquelas que só trabalha com esses itens, atendendo uma fatia maior de clientes interessados em consumir doces veganos, apesar da Jaca Bô-ah oferecer salgados e todas as outras terem opções sem glúten, e isso não fazer parte do menu da Doce Semente atualmente; a forma de pagamento desfavorece um pouco a Doces Cariño, que só trabalha com transferência, mas mantém a Doce Semente em uma posição igualmente competitiva com as demais.

Pensando no viés do que motiva o cliente a comprar com cada uma destas confeitarias, podemos levantar questões como a popularidade nas redes sociais e indicação no boca-a-boca. A Vovó Vegana investe de forma bastante agressiva em personalidades famosas e também influentes no mundo vegano, o que dá muita visibilidade à marca e ajuda ao cliente se lembrar de procurá-la pelo simples fato da quantidade de vezes que foi exposto à ela (não necessariamente chegou a consumi-la para indicar ou para tomar uma decisão de compra).

Já a Doces Cariño, investe de forma orgânica no crescimento, sendo conhecida pelo boca-a-boca de clientes que já provaram seu produto que fazem divulgações em redes sociais (*Instagram* e *Facebook*), realiza bastante movimentação na sua página no *Instagram* e faz parceria com locais que comercializam produtos veganos, como o Na Moranga Café, localizado no centro de São Paulo.

A Jaca Bô-ah também trabalha em um crescimento orgânico e, eventualmente, investe em influenciadores veganos para divulgar seu trabalho. Tem seu perfil do *Instagram* com um tráfego bastante elevado e com uma identidade visual que conversa de forma direta com o público que ela atende.

Já a Cacau Vanilla, investe em influenciadores ligados ao consumo de alimentos funcionais e também comercializa seus produtos por meio de parceiros, além da venda direta. Tem uma movimentação no seu *Instagram* significativa e

investe em criar conteúdo que trata mais da parte nutricional do alimento, não dirigindo muito a questão do veganismo.

Entendendo a necessidade do público cada vez mais crescente e afirmações constantes que encontrar opções doces sem ingredientes de origem animal ainda não é tão fácil quanto encontrar salgados, é possível trazer clientes para comprarem com a Doce Semente ao invés de outras confeitarias desde que aumente a sua visibilidade e continue no aperfeiçoamento dos seus produtos, mantendo sabores de qualidade, atendimento excelente e entregando com um preço justo.

É factível também apontar que há mercado para todos, visto que a cidade de São Paulo é muito grande e que não há capacidade produtiva em nenhuma delas para conseguir atender a tudo e a todos o tempo todo.

3.2.3 MERCADO FORNECEDOR

Segundo o SEBRAE, o mercado fornecedor é aquele que “compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços” (SEBRAE, 2013, p.28).

Nesta etapa, foram apontados os fornecedores dos diferentes itens que a confeitaria precisa para funcionar, desde a matéria-prima na produção até a embalagem que compõe o produto final a ser entregue ao cliente. Por se tratar de um negócio já em funcionamento, estão listados no Quadro 2 os atuais, e essa listagem pode sofrer alteração com o crescimento e expansão da confeitaria.

Os critérios adotados para a escolha dos atuais fornecedores contemplam a localização, o preço, a disponibilidade e a qualidade do insumo.

Quadro 2 – Análise de Fornecedores

| Produto | Fornecedor | Preço | Pagamento | Prazo | Endereço |
|-------------------------|-------------------|---------------------|---|--|-------------------|
| Embalagens e utensílios | Rizzo Confeitaria | Na média do mercado | À vista por boleto ou débito; parcelado no cartão sem juros | Até 3 dias úteis (frete express) ou até 7 dias (SEDEX). Possui opção de retirada na loja | R. Cantareira, 56 |

| | | | | | |
|----------------------------------|------------------|------------------------------|---|--|--|
| Embalagens | Cia dos Potes | Geralmente abaixo do mercado | À vista por boleto ou débito; parcelado no cartão sem juros | Até 3 dias úteis (SEDEX). Possui opção de retirada na loja | Rua Antônio Doll de Moraes, 60 (Diadema) |
| Embalagens | Rizzo Embalagens | Na média do mercado | À vista por boleto ou débito; parcelado no cartão sem juros | Até 3 dias úteis (frete express) ou até 8 dias (SEDEX). Possui opção de retirada na loja | R. Barão de Duprat, 126 (São Paulo) |
| Embalagens, utensílios e insumos | Chocolândia | Geralmente abaixo do mercado | À vista (débito) ou parcelado no cartão. Não possuem vendas online. | Possuem apenas vendas diretas, nas lojas. | Rua Silva Bueno, 2040 (São Paulo) |
| Embalagens | Brazilian Plast | Na média do mercado | À vista ou parcelado no cartão | 1 dia útil por motoboy ou até 10 dias por Sedex. Possui opção de retirada na loja | R. Barão de Duprat, 112 (São Paulo) |

| Produto | Fornecedor | Preço | Pagamento | Prazo | Endereço |
|--------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------|---|------------------------------------|
| Embalagem, utensílios e insumo | Loja Santo Antônio | Na média do mercado | À vista ou parcelado no cartão | De 1 a 8 dias úteis. Possui opção de retirada na loja | R. Serra de Juréa, 736 (São Paulo) |

| | | | | | |
|---------|----------------------------|---|---|--|--------------------------------|
| Insumos | Armazém São Vito | Na média do mercado | À vista ou parcelado no cartão | 3 a 7 dias úteis. Possui opção de retirada na loja | Av. Mercúrio, 222 (São Paulo) |
| Insumos | Armazém Santa Filomena | Geralmente um pouco acima da média do mercado | À vista ou parcelado no cartão | 3 a 7 dias úteis. Possui a opção de retirada na loja | R. Santa Rosa, 100 (São Paulo) |
| Insumo | Empório Natural Foods | Geralmente acima da média do mercado | À vista, boleto, transferência ou parcelado no cartão | 3 a 7 dias úteis. Possui opção de retirada na loja | Rua Santa Rosa, 128 |
| Insumos | Ingredientes Online | Na média do mercado | À vista ou parcelado no cartão | 2 a 3 dias úteis. Possui opção de retirada no depósito da loja | Não possuem loja física |
| Insumos | Mercantil Santa Paula | Na média do mercado | À vista ou parcelado no cartão | Somente na loja | R. da Alfândega, 415 |
| Insumos | Butterfly Produtos Veganos | Na média do mercado | À vista, por boleto | 1x na semana, em dia fixo | Não possuem loja física |
| Insumos | Empório Tateno | Na média do mercado | À vista ou parcelado no cartão | Somente na loja | Av. do Cursino, 1430 |

| Produto | Fornecedor | Preço | Pagamento | Prazo | Endereço |
|---------|------------|--------------------------------------|--------------------|-------|----------|
| Insumos | Extra | Na média do mercado | À vista ou crédito | - | - |
| Insumos | St Marche | Geralmente acima da média do mercado | À vista ou crédito | - | - |

| | | | | | |
|---------|------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|------------------------|
| Insumos | Dia | Na média do mercado | À vista ou crédito | - | - |
| Insumos | Casa Santa Luzia | Geralmente acima da média do mercado | À vista ou crédito | - | Alameda Lorena, 1471 |
| Insumos | Tauá | Na média do mercado | Boleto à vista | Somente venda direta | Não possui loja física |
| Insumos | Chocolife | Geralmente acima do mercado | À vista, boleto ou cartão de crédito | Venda direta | Não possui loja física |

Fonte: Elaboração própria (2020)

Com exceção dos grandes supermercados listados na tabela acima, todos os outros fornecedores foram contatados para que pudesse ser verificado se há condições especiais de venda para MEIs, visto que a confeitaria está enquadrada nesta condição.

Até a data da redação deste trabalho, foram obtidas algumas respostas, dispostas no Quadro 3:

Quadro 3 - Descontos de Fornecedores à Empresas (CNPJ)

| Fornecedor | Condição Especial para MEIs |
|----------------------------|---|
| Rizzo Confeitaria | Na loja física, 10% de desc. Para compras acima de R\$1.000,00 |
| Cia dos Potes | Sem resposta |
| Rizzo Embalagens | Sem resposta |
| Chocolândia | Sem resposta |
| Brazilian Plast | Sem resposta |
| Loja Santo Antônio | Não |
| Armazém São Vito | Sem resposta |
| Armazém Santa Filomena | Sem resposta |
| Empório Natural Foods | Sem resposta |
| Ingredientes Online | Sem resposta |
| Mercantil Santa Paula | Sem resposta |
| Butterfly Produtos Veganos | Pagamento faturado em 15 dias |
| Fornecedor | Condição Especial para MEIs |
| Tauá | Não |
| Chocolife | Valores de foodservice são menores, exigência de compra mínima (R\$500) |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Caso haja uma resposta positiva, é viável estudar as condições de compra (pedido mínimo, tempo de entrega etc.) além das condições de armazenagem, rotatividade dos produtos, volume de vendas para que não se tenha problema com estocagem excessiva e resultar na geração de lixo e desperdício de capital.

3.2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Na estratégia competitiva, é realizado a análise SWOT, a Análise da Cadeia de Valor, o apontamento das Cinco Forças de Porter, a Análise de Riscos e dos Fatores Críticos de Sucesso, além do posicionamento estratégico que a empresa irá adotar, todos aplicados a realidade da confeitaria Doce Semente.

3.2.4.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), segundo o SEBRAE, “é um instrumento de análise simples e valioso com o objetivo de detectar os pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências” (SEBRAE, 2013, p. 108), traçando um panorama atual e prevista para o negócio.

O instrumento desta análise, de acordo com Dornelas (2014), orienta que se procure identificar os cenários de ordem macroambiental (demográfico, econômico, tecnológico, político-jurídico, sociocultural) e os fatores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa.

Na análise SWOT da Doce Semente, foi levado em consideração o objetivo principal de aumentar o faturamento utilizando canais digitais para divulgação e fortalecer o relacionamento com o cliente, garantindo os padrões de segurança exigidos pelos órgãos de saúde.

Dentro dos apontamentos colocados no Quadro 4, cabe uma breve explanação a respeito dos principais pontos que serão utilizados dentro do plano de ação. A satisfação do cliente é traduzida como uma força uma vez que os feedbacks recebidos pela confeitaria são muito bons e podem ser conferidos no item de destaque no perfil da Doce Semente no *Instagram*; a qualidade do produto, também

classificada como uma força da empresa, visto que se utiliza matéria prima de primeira, procura-se firmar parcerias com fornecedores que possuam excelência no insumo fornecido e esta questão também é transparecida pelos feedbacks dos clientes; a demanda que busca produtos sem ingredientes de origem animal/veganos, vem crescendo significativamente como apontado no referencial teórico, sendo um ponto de excelente oportunidade para a empresa; o apoio ao trabalho artesanal e do empreendedorismo feminino tem apresentado um crescimento muito significativo, principalmente no cenário atual - SEBRAE aponta um crescimento de 40% na abertura de micro e pequenas empresas por mulheres no ano de 2020 (CORRÊA, 2020).

Quadro 4 - Análise SWOT

| Força | Oportunidade |
|---|---|
| Atendimento personalizado ao cliente | Aumento crescente da demanda |
| Satisfação do cliente | Crescimento do apoio ao micro e pequenos empreendedores |
| Alta incidência de recompra | Valorização do trabalho artesanal |
| Ações de marketing | Crescimento de parcerias e do empreendedorismo feminino |
| Qualidade dos ingredientes, produtos e prestação de serviço | |
| Preço de venda competitivo | |
| Fraquezas | Ameaças |
| Poucos recursos financeiros | Crise econômica |
| Capacidade de produção | Desemprego |
| Instalação/Maquinário limitados | Concorrência |
| Distribuição Limitada | Alteração constante de legislações dos órgãos oficiais (Vigilância Sanitária) |
| Economia de Escala | Perda das vendas por itens substitutos |
| Marca (ainda) desconhecida | |
| Negócio em fase inicial e sem muito histórico no mercado | |

Fonte: Elaboração própria (2020)

Outra oportunidade que faz da estratégia de negócio adotada pela Doce Semente, diz respeito das parcerias, que são caminhos que podem trazer

movimentação financeira para a empresa, mesmo em períodos de baixa sazonalidade. Portanto, também é uma excelente oportunidade para a confeitaria.

O SEBRAE é uma das principais referências ao apoio de micro e pequenas empresas, o que também traz à tona este apoio ser uma oportunidade que a Doce Semente deve desfrutar, juntamente com outras empresas que fazem esse papel de impulsionadoras de pequenos negócios.

É importante destacar também as ameaças e as fraquezas que serão adotadas nas ações objetivando suas amenizações, e até a resolução delas. O posicionamento junto aos concorrentes e o fortalecimento da marca são pontos a serem trabalhados ao longo do tempo, com a construção da marca, o reconhecimento dela diante dos clientes e por fim, um bom posicionamento diante de outras confeitarias do mesmo nicho.

A capacidade de produção, ainda pequena, também é uma realidade que terá melhorias conforme a Doce Semente ganhar mercado, conquistar mais clientes e parceiros, ter recursos financeiros para investir em equipamentos maiores e melhores, bem como a mudança de endereço para uma produção exclusiva à confeitaria, mas que pode ser parcialmente amenizada, com as parcerias, que podem atender clientes em outros desejos somados ao consumo de um doce vegano.

A partir dessa ferramenta foi possível traçar os seguintes planos de ação:

- Aproveitar a satisfação do cliente (força) para atrair mais potenciais clientes, uma vez que a demanda está crescente (oportunidade).
- Aproveitar a qualidade do produto (força) para potencializar a valorização do trabalho artesanal e do empreendedorismo feminino (oportunidade).
- Utilizar-se do ótimo relacionamento com o cliente e da satisfação com a qualidade do produto (forças) para fortalecer seu posicionamento no mercado diante dos seus concorrentes (ameaça).
- Fortalecer atuais parcerias e firmar novas (oportunidade) para conseguir atender uma produção maior (fraqueza).
- Desfrutar do crescimento do apoio às micro e pequenas empresas (oportunidade) para fortalecer a marca (fraqueza).

3.2.4.2 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR

Cadeia de valor é uma ferramenta constituída por um conjunto de atividades criadoras de valor para a empresa que está sendo analisada, indo desde infraestrutura, passando pelas operações necessárias e chegando até aos serviços finais prestados aos consumidores finais. O objetivo dessa ferramenta é identificar os principais fluxos de processo dentro da organização e por meio dela “é possível verificar se, em alguma das atividades, que compõem a cadeia, a empresa possui algum diferencial que lhe propicie, ou auxilie na competitividade” (LICZBINSKI; KELM; DE ABREU, 2003). Para analisar os fluxos da Doce Semente, segue o Quadro 5 com a análise da cadeia de valor:

Quadro 5 - Análise da Cadeia de Valor

| Atividades de Apoio | Infra Estrutura | | | | |
|----------------------|---|---|--|--|--------------------|
| | Infra Estrutura física para guardar os insumos e produtos, manutenção dos equipamentos e método de distribuição adequado que agregue valor. | | | | |
| | Gestão de Recursos Humanos | | | | |
| | Treinamento, contratação de mão de obra adequada e especializada. | | | | |
| | Desenvolvimento Tecnológico | | | | |
| Atividades Primárias | Aprimoramento dos métodos de divulgação via mídias sociais e conseguir feedback dos consumidores | | | | |
| | Aquisição e Compras | | | | |
| | EPs , embalagens, insumos para produção, equipamentos e treinamentos. | | | | |
| | Logística de Entrada | Operações | Logística de Saída | Marketing e Vendas | Serviços |
| | Compra de insumos adequados e de qualidade; capacidade de armazenamento dos insumo e produtos finais | Produção uniforme dos produtos finais; manter o padrão de qualidade | Contratação de empresa terceira para realizar a distribuição adequada até o cliente; feedback do atendimento | Divulgar a marca em mídias sociais, e-mails, influenciadores digitais, enfatizando seu diferencial e conquistando clientes | Suporte ao cliente |

MARGEM

Fonte: Elaboração própria (2020)

Nas atividades de apoio, temos quatro esferas: a infraestrutura, que contempla um local para o armazenamento dos insumos, manutenção de equipamentos e a distribuição adequada, priorizando agregar valor ao cliente; a gestão de RH, treinamento da mão de obra adequada e especializada com a expansão da confeitaria; o desenvolvimento tecnológico, em um primeiro momento, tem o aprimoramento dos métodos de divulgação nas mídias sociais e meios de conseguir *feedbacks* dos clientes; e a aquisição e compra, com os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), as embalagens, insumos para a produção na cozinha, além dos equipamentos e treinamentos necessários para a operação.

E nas atividades primárias, são apresentadas 5 etapas: logística de entrada (compra de insumos adequados e de qualidade; capacidade de armazenamento); operações (produção uniforme e de qualidade); logística de saída (terceirização da distribuição com feedback do atendimento); marketing e vendas (divulgação da marca nas mídias sociais, parceria com influenciadores); e serviços (suporte aos clientes).

A partir da análise da cadeia de valor, foi possível identificar as atividades chaves para a organização, bem como a sua interligação com as outras atividades analisadas nessa ferramenta, ou seja, a relação entre a execução de uma atividade e como ela impacta na realização, no desempenho e até mesmo no custo de uma outra ação. Manter as atividades descritas funcionando adequadamente pode garantir para a empresa vantagens competitivas perante seus concorrentes e gerando cada vez mais valor para os seus consumidores.

3.2.4.3 CINCO FORÇAS DE PORTER

As Cinco Forças de Porter é uma ferramenta utilizada para analisar o ambiente competitivo que a organização está inserida e também para determinar qual o melhor posicionamento pode ser adotado diante dos concorrentes (NAKAWAGA, 2012).

É composta de cinco etapas: rivalidade entre os concorrentes, produtos e serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores, entrada de novos concorrentes e poder de barganha dos clientes. Uma análise que parece bem simples, mas que exige um profundo conhecimento do negócio (*Ibid.*).

A análise das Cinco Forças de Porter da Doce Semente segue abaixo com o objetivo de traçar estratégias eficientes que possam contribuir com o crescimento da empresa.

- Rivalidade entre os concorrentes: apesar do rápido crescimento do nicho de mercado (vegano/sem ingredientes de origem animal) e baixa oferta de produtos com poucos referenciais, o poder na cadeia com os concorrentes é baixo, isso devido à capacidade produtiva ainda não ser possível de escalar, por estrutura física e de pessoal limitadas, e também de ainda não ter um reconhecimento expressivo no mercado. Como não é possível, ainda,

realizar economia de escala, e os custos de produção serem pouco negociáveis em função das compras serem em pouco volume, são itens que influenciam na rivalidade.

- Produtos e serviços substitutos: a ameaça de substituição é relativamente baixa, considerando a especificidade, qualidade e nicho do produto, mas deve-se levar em consideração que a alta da demanda está impulsionando confeitarias não especializadas no nicho a produzirem alguns produtos veganos, sem lactose e sem glúten. Dessa forma os consumidores podem encontrar os produtos (bolos e doces simples) em confeitarias de bairro; redes de confeitaria; produção própria em casa; outras empresas do mesmo porte/segmento; supermercados. Importante ressaltar que nesses substitutos a qualidade e a personalização do produto são baixas.
- Poder de barganha dos fornecedores: o poder de barganha com os fornecedores é muito baixo, já que existem muitos fornecedores de insumos com preços parecidos, o que dificulta a negociação com empresas pequenas. O mesmo se aplica para os fornecedores de equipamentos de cozinha. Por outro lado, o fácil acesso a excelentes e diversos fornecedores, proporciona uma produção sem depender exclusivamente de um ou outro.
- Entrada de novos concorrentes: apesar de ser um segmento que há facilidade de entrada de novos concorrentes, os investimentos e tecnologia são baixas. Para evitar a entrada de outros concorrentes, a principal barreira é a diferenciação do produto e serviço, o respeito às restrições do público-alvo, além das vantagens de custos, pois os preços precisam manter um valor mediano e competitivo para manter o cliente interessado em comprar e a saúde financeira da empresa.
- Poder de barganha dos clientes: o público-alvo são veganos, vegetarianos estritos, vegetarianos (ovolacto, ovo, lacto) e intolerantes a lactose. A estratégia é oferecer um produto de alta qualidade, saboroso e que respeite as restrições dos clientes, além de um excelente atendimento para fidelização. Porém, devido a fase de crescimento da empresa, o poder de barganha dos clientes ainda é baixo.

Diante dos apontamentos, entende-se que a empresa precisa se posicionar de forma a tornar sua marca mais conhecida – o que pode ser feito através de parceria com restaurantes e comércios vinculados ao mesmo nicho, bem como com

influenciadores digitais que possuem um forte apelo na apresentação de nova marcas. Alavancar publicações nas redes sociais através da plataforma de anúncios do Facebook também pode ser bastante assertivo para um reconhecimento maior da marca e para despertar o desejo de consumo de novos clientes.

Além disso, é preciso investir em diferenciação, entendendo que tipo de sobremesa/doces o público-alvo deseja consumir e, dentro do possível, trabalhar com inovações (sabores, texturas etc.) constantemente. Atuar fortemente em datas comemorativas que possam alavancar as vendas e a expansão da marca para conquistar novos clientes e, conseqüentemente, uma fatia cada vez maior do nicho de mercado.

3.2.4.4 ANÁLISE DE RISCOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A próxima análise diz respeito aos riscos do negócio e trabalha com uma escala de probabilidade, um nível de impacto e a classificação deste risco através de uma matriz denominada Matriz de Risco ou Matriz de Probabilidade, para que se possa, de forma visual, identificar qual ou quais risco(s) a empresa precisa ter mais atenção, ajudando na tomada de decisão (NAPOLEÃO, 2019).

A matriz consiste em uma tabela orientada por duas dimensões: probabilidade, que vai de improvável a muito possível; o impacto, que vai de sem impacto a alto impacto; e o resultado da classificação do risco é apontado através de cores que indicam quão crítico ele pode ser para a empresa. A vermelha representa uma classificação alta e devem receber maior atenção; a amarela, os riscos são moderados; e o verde, como baixo e podem ter uma atenção menor que os demais (vermelho e amarelo) (*Ibid.*).

Na Tabela 1 e 2, essa representação visual foi aplicada à Doce Semente e as questões pontuadas como a atual capacidade produtiva.

Os riscos identificados foram:

- Baixa capacidade de produção:

Probabilidade: 2 / Impacto: 3 - Classificação: 6 = alto risco

- Dificuldades geradas por conta das instalações e maquinário:

Probabilidade: 2 / Impacto: 2 - Classificação: 4 = risco moderado

- Dificuldade na logística e distribuição:

Probabilidade: 3 / Impacto: 2 - Classificação: 9 = alto risco

Tabela 1 – Probabilidade e Impacto na Análise de Riscos

| Probabilidade | | Impacto | |
|----------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Situação | Pontuação | Situação | Pontuação |
| Improvável | 0 | Sem impacto | 0 |
| Pouco provável | 1 | Baixo impacto | 1 |
| Possível | 2 | Médio impacto | 2 |
| Muito possível | 3 | Alto impacto | 3 |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 2 – Classificação de Risco na Análise de Risco

| Classificação de Risco | | | | |
|-------------------------------|----------------|---|---|---|
| Probabilidade | Impacto | | | |
| - | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 0 | 2 | 4 | 6 |
| 3 | 0 | 3 | 6 | 9 |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Para o risco das dificuldades geradas por conta das instalações e maquinários, também é importante estabelecer uma boa organização, somando processos para otimizar o tempo de produção, bem como entendendo a capacidade produtiva citada no risco anterior, principalmente em períodos com alta demanda, a exemplo da páscoa, para que tal dificuldade não tenha um impacto direto no processo produtivo, no desempenho da equipe e no atendimento aos clientes.

E quanto a dificuldade da logística e distribuição, é necessário investir em alternativas de terceirizar esse processo para expandir a capacidade de atendimento da empresa. Entendendo a melhor forma de enviar os produtos, para não comprometer o atendimento e a experiência do cliente no consumo, podendo ser via motoboy particular ou por aplicativos de entrega (Rappi, Loggi, ClickEntregas ou Lalamove), bem como parcerias (com restaurantes, por exemplo, onde o envio seria realizado para o parceiro e a distribuição para os clientes, por conta dele).

Em se tratando dos fatores críticos de sucesso, há ponderações sobre o que os clientes desejam e o que é preciso para superar a concorrência. Dentro da esfera do desejo do cliente, podemos listar: doces veganos e/ou sem ingredientes de origem animal, confiança no processo produtivo, aproximação da expectativa do doce clássico, bom atendimento e qualidade; e quanto a superar a concorrência, podemos apontar: inovação, entender a necessidade do cliente de forma mais assertiva, preços competitivos, conquistar o cliente com as experiências de memória

afetiva no consumo dos produtos, bons fornecedores em relação a qualidade e preço.

Analisando esses vieses, podemos traçar os fatores críticos de sucesso, que são aqueles preponderantes que definem o sucesso ou o fracasso de uma empresa, sendo pontos chave que merecem cuidado de todo o empreendedor, principalmente aqueles com a visão do cliente e podem trazer resultados muito positivos à confeitaria se monitorados constantemente (GOMES, 2019).

O primeiro, é a eficácia da comunicação e propaganda, pois cabe à empresa gerar valor no conteúdo e no produto que ela divulga aos seus consumidores, bem como o processo de humanização da sua prestação de serviço, uma vez que as pessoas se conectam com pessoas. É preciso saber criar a necessidade de consumo no cliente e utilizar-se de ferramentas para atraí-lo. E entendendo que, atualmente, a comunicação é realizada, principalmente, pelo *Instagram*, a comunicação visual é de suma importância.

Portanto, é necessário que haja investimento no marketing promocional, de forma a criar e estabelecer a imagem da marca, atingir maior número de pessoas e potenciais clientes. Por se tratar de uma empresa nova no mercado, é essencial a eficácia na propaganda para que os consumidores conheçam o produto, reconheçam a marca e assim, impulsionando o consumo.

Um segundo fator diz respeito a capacidade de lançar novos produtos, pois a empresa participa do ramo alimentício e deve estar atenta às necessidades dos consumidores bem como as oportunidades que surgem, buscando atribuir diferenciais aos produtos de forma a atrair e fidelizar clientes. Por isso, é essencial que uma empresa aposte no lançamento de novos produtos no mercado.

A inovação de produtos auxilia a manutenção da empresa por mais tempo no mercado, além de atingir uma maior gama de clientes. Ou seja, é fundamental para o sucesso de longo prazo, favorecendo maiores vantagens competitivas, o que é de extrema importância em um segmento que pode vir a apresentar uma concorrência cada vez mais elevada.

E por fim, o terceiro fator encontrado que trata da otimização da gestão de compras. Tendo em vista que a aquisição de insumos é o principal custo da cadeia de produção, é de extrema importância que haja uma boa gestão e planejamento do processo de compras. Boas práticas nesta etapa envolvem: trabalhar de forma a evitar perdas e desperdícios, consolidar demandas para buscar ganhos em

escala, pesquisar alternativas de fornecimento e estar sempre antenado e atualizado no mercado com a finalidade de fazer boas negociações com fornecedores e/ou aquisições futuras.

3.2.4.5 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA

Conforme apresentado por Gabriel (2016), as estratégias genéricas de Porter são divididas em 3 pilares que atuam diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva que a empresa irá adotar: a liderança em custo, a diferenciação e o enfoque.

A liderança em custo visa um baixo custo produtivo, a redução e controle total de custos, dando a possibilidade da empresa se defender contra a rivalidade dos concorrentes, contra compradores poderosos - já que eles só “podem exercer poder apenas para reduzir os preços até o nível do próximo concorrente mais eficiente” (GABRIEL, 2016, apud PORTER, 1991, p.5), contra fornecedores - pois oferece mais flexibilidade para lidar com os aumentos de custos, e proporciona uma posição favorável com relação a substitutos relativos a seus concorrentes no setor.

Gabriel (2016) ainda salienta que é preciso ter um excelente *marketshare*, os produtos devem ser de fácil produção, linha produtiva ampla, menor variedade de produtos e com produção em grande escala, diante deste cenário, a empresa entende que este não é o melhor posicionamento, visto seu porte, o tipo de produto que oferece e o tipo de cliente que a Doce Semente busca atender.

Na diferenciação, há uma preocupação menor com o custo e tem como objetivo produzir produto(s) singular(es). Poderá haver um número grande de diferenciadores, diferente da liderança por custo que costuma ter apenas um, onde cada um deles enfatiza um atributo diferente dos seus rivais (*Ibid.*).

É preciso investir muito em pesquisa, elaborar os melhores projetos, geralmente utilizar matéria-prima mais cara e de melhor qualidade, além de investir no serviço ao cliente. Há uma maior segmentação dos clientes e é preciso estar disposto a abrir mão de parte da participação de mercado, impactando diretamente no *marketshare* de atuação da empresa (*Ibid.*).

Apesar da necessidade de atuação em um segmento menor, é um tipo de estratégia comprovadamente viável, uma vez que provoca fidelidade do cliente e

torna isso uma forma de defesa contra os rivais e torna o processo de novos entrantes mais difícil, já que os clientes já são fiéis e valorizam a marca.

Porém, Gabriel (*Ibid.*) ressalta que é preciso atentar-se com relação ao preço, já que a diferenciação pode impactar cada vez mais no preço final e, na medida em que se a diferença entre os preços cobrados pelos concorrentes de baixo custo e pelos adeptos da diferenciação for muito distante, pode haver o abandono de um para outro, principalmente em ambientes mercadológicos desfavoráveis.

Assim como a liderança por custo, ainda não é a melhor estratégia que a Doce Semente poderia adotar. A diferenciação é um pouco mais compatível com a realidade da confeitaria, já que é possível focar em um único nicho, no caso os veganos, principalmente, mas também os vegetarianos estritos, vegetarianos (ovolacto, lacto e ovo) e intolerantes a lactose. Mas o foco em diferenciação visando a singularidade não atende o perfil da empresa, visto que exige altos investimentos em pesquisa, matéria-prima de alto custo e este não é o caminho que a empresa gostaria de adotar.

Por fim, a estratégia genérica em enfoque, em que é possível direcionar os esforços para um nicho bem mais específico de atuação, com produtos e serviços estritamente destinados àqueles clientes incluídos no nicho de atuação, não buscando atingir outros nichos, mas sim se especializar e comprovar sua superioridade em fornecimento frente a empresas que adotaram as outras duas estratégias (*Ibid.*).

Um aspecto bastante vantajoso, é que a empresa pode trabalhar em certa medida com os aspectos das outras duas estratégias, pois, ao direcionar seus produtos/serviços, pode trabalhar melhores preços com fornecedores, bem como diferenciar produtos ainda mais às necessidades dos clientes, pois costuma ter expertise na produção/fornecimento para este segmento (*Ibid.*).

Sendo assim, diante do nicho de atuação da Doce Semente e do tipo de produto que ela trabalha, os fornecedores que ela tem parceria, o tipo de insumo que ela busca, o tipo de trabalho executado nos produtos fornecidos, a estratégia genérica de enfoque é a mais adequada e será a adotada por ela em seu posicionamento, principalmente pelo fato de atuar apenas para um público específico e ser possível utilizar-se de algumas características tanto em custo como em diferenciação.

3.3 ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA

Neste capítulo será apresentado o plano de marketing da empresa, as estratégias que serão adotadas como meios e métodos a serem utilizados para atingir os objetivos de posicionamento, vendas e consolidação no mercado.

3.3.1 MARCA

Muitas empresas e organizações estão notando que um dos seus bens ativos que vem apresentando cada vez mais valor diz respeito a uma marca forte associada a seus produtos e/ou serviços, visto que estamos em um mundo onde nos deparamos com cada vez mais escolhas e cada vez menos tempo de fazê-las, processos que simplificam a decisão, reduzem riscos e definem expectativas são inestimáveis (KELLER; MACHADO, 2006).

A marca de uma empresa pode ser composta de um nome, um logotipo, um símbolo, um desenho de embalagem e/ou qualquer outra característica que o torna diferente dos seus concorrentes, como definido pela AMA (*American Marketing Association*) e pode trazer diferentes composições na sua criação (*Ibid.*, 2006).

A importância de uma marca está ligada a diversas perspectivas, desde os consumidores às empresas e organizações. No olhar do consumidor, é possível mudar suas percepções e experiências com o produto; para as empresas e organizações, pode significar a garantia de uma receita futura pelo resultado da influência que ela pode representar na tomada de decisão de compra dos clientes. (*Ibid.*, 2006).

É possível realizar o processo de construção de uma marca por meio do modelo CBBE (*Costumer Based Brand Equity*), composto por seis variáveis: lembrança da marca, imagem da marca, identificação com marca, preferência pela marca, custo de troca da marca e lealdade à marca. Este modelo é apresentado por muitos autores, mas a proposta pioneira foi desenvolvida por Keller em 1993, apoiado pela psicologia cognitiva para avaliar a percepção de marca de acordo com a perspectiva do consumidor (MAFFEZZOLLI, 2010).

O modelo propõe quatro etapas para essa construção: identificação adequada da marca (proeminência), criar o significado adequado da marca (desempenho e imagens), provocar a resposta cerca à marca (julgamentos e sentimentos) e criar relacionamentos adequados com o cliente (ressonância)

(KELLER; MACHADO, 2006), criando uma rede de nós que tornam a marca conhecida e é esta estrutura que será aplicada para a confeitaria vegana Doce Semente.

Na primeira esfera, da identificação, a marca deve ser reconhecida quando apresentada ou exposta, além de ser lembrada sempre que estiver dentro de um contexto, no caso, relacionado à confeitaria vegana e/ou doces veganos e, ainda mais do que isso, sendo ideal que a marca seja lembrada sempre que o consumidor estiver se decidindo pelo que ele gostaria de comer, especialmente quando desejar opções veganas e/ou sem ingredientes de origem animal.

Um dos vieses presentes dentro da identificação da marca diz respeito a associação com o passado, que cabe particularmente à Doce Semente, uma vez que o consumo de doces veganos podem despertar lembranças de momentos que antecedem à transição ao veganismo, com os doces clássicos e resgatar essa memória é um dos pilares da construção de marca da confeitaria.

Na próxima esfera, do significado, que contempla o desempenho e as imagens da marca para o cliente, a Doce Semente tem como objetivo transcender as necessidades funcionais que os produtos oferecidos podem atender. Além de serem opções sem ingredientes de origem animal – característica básica e essencial, a confeitaria também busca atender algumas questões além da expectativa do cliente, como os ingredientes de alta qualidade utilizados na produção, o sabor afetivo e cheio de memórias, a apresentação, o material utilizado na embalagem com mínima ou nenhuma quantidade de plástico, a qualidade do serviço de entrega e um atendimento próximo e acolhedor desde o pré-venda até o momento de pós-venda.

E na construção da imagem, a empresa busca associá-la a carinho e cuidado, já que o resgate de memórias por meio dos doces, e até mesmo a construção de novas memórias, estão relacionados com a empatia que o veganismo busca despertar em todos, além de muitos destes momentos estarem associados a situações que justamente esses sentimentos foram envolvidos no produzir um doce.

Na esfera seguinte, de resposta à marca por meio de julgamentos e sentimentos, a Doce Semente busca despertar julgamentos de que os clientes vejam sua marca como muito competente no que faz, preocupada com seus clientes e que busca ser ainda melhor do que já é, uma referência no mercado da confeitaria vegana. E os sentimentos de ternura, diversão e entusiasmo, que são sentimentos

experienciais e imediatos, estejam sempre presentes visto que o cuidado com todo o processo de atendimento, produção, embalagem e entrega traduz estes sentimentos, os clientes se sentem felizes ao conseguirem encontrar um produto com tanta qualidade, sabor e que esteja alinhado com seus propósitos (veganismo) e/ou que os possibilitem de consumir algo saboroso e bonito (no caso dos Alérgicos à Proteína do Leite de Vaca (APLV)); e os sentimentos de segurança, aprovação social e autoestima, que são aqueles íntimos e duradouros, venham a serem conquistados, visto que o cliente pode confiar e se sentir seguro no consumo dos produtos ofertados pela Doce Semente, ao conquistar cada vez mais o mercado, despertará a aprovação social de forma cada vez maior e, conseqüentemente, poderá também trazer a sensação de elevação da autoestima, já que muitos dos clientes se sentem bem e felizes quando podem consumir produtos desta natureza (por exemplo, conseguindo comemorar seu próprio aniversário ou presenteando alguém para comemorar).

E por fim, o relacionamento, que é refletido pela ressonância, que nada mais é que “a intensidade ou profundidade do nível psicológico que os clientes têm com a marca” (KELLER; MACHADO, 2006, p.56). Em um primeiro momento, essa ressonância se traduz pelo nível de fidelidade dos clientes e o quanto essa fidelidade vale pra empresa. A Doce Semente tem um histórico registrado de 387 vendas no ano de 2020, onde 47% delas são de clientes recorrentes, o que traduz um forte potencial de fidelidade visto que a empresa tem apenas 1 (um) ano de operação.

Esta fidelidade do cliente é importante, mas não é suficiente para criar a ressonância que o modelo aponta, já que a motivação da compra pode estar ligada a necessidade (falta de opção e/ou a única marca com estoque disponível ou acessível) - para se ter ressonância é preciso também haver uma ligação pessoal (KELLER; MACHADO, 2006). Ter o cliente trabalhando pela marca, como um embaixador, mostra não só a intensidade que existe, mas a atividade a qual ele se dedica não apenas pelo consumo do produto. A Doce Semente já vê sinais destes registros quando mencionado por clientes em suas redes sociais como referência à uma confeitaria vegana e/ou *feedbacks* onde registram o “@” da marca e se dedicam a contribuírem para o crescimento da empresa.

Com o caminho da construção de marca traçado, temos o posicionamento, que nada mais é que o lugar mais adequado na mente de um grupo de pessoas ou

segmento de mercado, de forma que eles pensem no produto ou no serviço de modo adequado, e um bom posicionamento pode ajudar na orientação de como o marketing deve se comunicar, qual o significado da marca, o comparativo com os concorrentes e o motivo pelo qual o consumidor deve tê-la como preferência (KELLER; MACHADO, 2006).

Vale ressaltar que a marca da Doce Semente ainda não possui registro no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual), mas está com o processo em andamento (que pode levar de 6 meses a 3 anos para acontecer) e isso poderá refletir muito positivamente no decorrer do crescimento da marca, caso a concessão seja bem sucedida.

Ainda existe um longo caminho a ser trilhado, mas nota-se que as ações tomadas até o momento – desde a criação do logo, da comunicação nas redes sociais, do tipo de relacionamento adotado com os clientes e parceiros – têm contribuído muito positivamente para que a marca trilhe um caminho de sucesso na construção do relacionamento e sua ressonância se torne cada vez mais sólida e duradoura.

3.3.2 PLANO DE MARKETING

Ter um plano de marketing traçado permite que a empresa defina objetivos e metas, além de auxiliar no relacionamento com o mercado e obter vantagem competitiva sobre a concorrência. Este plano é composto por um conjunto de elementos que são combinados simultaneamente: produto, preço, praça, promoção e pessoas (GOMES, I., 2005). A seguir, temos uma breve conceituação dos elementos e a realidade aplicada a confeitaria Doce Semente.

3.3.3 ESTRATÉGIAS DE PRODUTO

Em um plano de negócios é preciso definir uma estratégia para o produto ou serviço que irá trabalhar dentro da empresa, para que possa se diferenciar da concorrência e atender as expectativas e necessidades do público alvo escolhido, dentro do segmento de mercado que irá atuar (DORNELAS, 2014).

Adotar esse posicionamento exige que se estabeleça a imagem do produto, embalagem que irá utilizar, como irá comercializar (individualmente ou em kits, por exemplo), como cada produto será fabricado, e deve-se alinhar também ao que o

cliente busca, portanto, deve-se considerar sempre o ponto de vista dele para a tomada de decisões nesta etapa (SEBRAE, 2013).

Geralmente, o produto atravessa quatro estágios: germinação, crescimento, maturidade e o declínio. Na germinação, este produto é apresentado ao mercado e é exigido um investimento maior em promoção e divulgação, as vendas são mais lentas e o retorno pouco significativo; no crescimento, as vendas se tornam mais significativas, o relacionamento com clientes e fornecedores se solidifica; na maturidade, o mercado já está mais saturado, vendas se estabilizam e o objetivo passa a ser aumentar o lucro e prolongar o ciclo de vida do produto, além de ser preciso criar estratégias para garantir as vendas (fidelidade do cliente); e por fim, no declínio, há substituições na linha de produto, os investimentos de marketing podem ser menores, já que a divulgação boca a boca torna-se mais significativa que as campanhas (GOMES, 2005).

Dentro destes vieses, a Doce Semente hoje apresenta diferentes produtos em diferentes estágios que serão apresentados ao longo deste capítulo. Faz-se necessário pontuar novamente que a confeitaria trabalha somente com produtos veganos, sem ingredientes de origem animal, e que tem como principal mercado alvo os veganos, os vegetarianos (estrictos, ovo-lacto-vegetarianos, lacto-vegetarianos e ovo-vegetarianos) e os APLV que residem e/ou trabalham em São Paulo e/ou Grande São Paulo.

3.3.4 PREÇO

O preço é o quanto vale seu produto ou serviço ao consumidor, o que ele está disposto a pagar pelo que você vai oferecer (SEBRAE, 2013). Trata-se do único elemento que gera receita para a empresa dentro do mix de marketing tradicional (KOTLER; KELLER, 2019) e pode ser determinado por meio de um posicionamento, objetivos e a definição do quanto será cada novo produto, visto que o valor não é estático e pode haver flexibilização pela prática de descontos e também pelo oferecimento de promoções (GOMES, 2005).

As decisões sobre preço são complexas e devem levar uma série de fatores em consideração – empresa, clientes, concorrentes e, claro, o posicionamento dentro da estratégia de marketing, uma vez que, tradicionalmente, o preço tem um papel determinante na escolha de compra (KOTLER; KELLER, 2019).

Em um mundo digital, a pressão por preços mais baixos é imposta às empresas e é possível identificar alguns fatores: os clientes podem obter de forma muito rápida a comparação de preço de muitas empresas, além de terem acesso às avaliações de outros clientes e pesarem isso em suas decisões de compra (*Ibid.*).

Entender como o mercado funciona, estudar os concorrentes, considerar os custos dos insumos, de produção e levar em conta o valor percebido pelo cliente por meio de pesquisas de mercado são ferramentas que podem ajudar em uma construção de preço efetiva para a empresa.

A Doce Semente trabalha com uma linha de bolos, docinhos e tortas, em seu Menu Tradicional, e também com produtos como cookies e pães de melado, com em seu Menu Quitutes, de saída semanal, conforme apresentado na Tabela 3.

A confeitaria possui uma produção em que muitos dos insumos utilizados são fabricados “desde o zero”, como os leites, cremes e manteigas vegetais, tendo como matéria prima ingredientes com custo elevado (por exemplo, a castanha de caju crua e outras oleaginosas) e como ainda possui uma produção pequena, não há como negociar custos mais baixos, uma vez que para isso precisaria realizar compras em grandes volumes. Outro fator que influencia esta realidade é a atual capacidade de armazenamento no estoque, que é pequena.

Apontando dados reais do mercado consumidor da marca, em pesquisa recente realizada com os clientes que adquiriram os produtos especialmente desenvolvidos para a temporada de natal de 2020, os valores cobrados foram percebidos, em sua maioria, como adequados. A pesquisa obteve 58% de respostas, sendo que 57% delas afirmaram que os preços estavam adequados, 22,9% afirmaram que estava um pouco acima e somente 17% responderam que estavam acima, mas muitos apontaram que o valor ficou elevado em função do frete da entrega. Apenas 2,9% dos respondentes acreditam que os valores são “baratos” quando levam em conta a qualidade percebida no produto entregue. Vale destacar que 100% dos respondentes indicaram que voltariam a comprar produtos da marca, o que indica um bom resultado quanto ao fator preço.

Por meio de uma busca através do aplicativo de delivery *iFood*, considerando como local de referência o endereço atual da empresa, e também entrando em contato com as confeitarias por telefone, nota-se que os valores praticados pela Doce Semente são maiores quando comparados com as clássicas, como a Sodiê e

confeitarias do bairro (menores), com exceção da Amor aos Pedacos, conforme a Tabela 4.

| Tabela 3 - Menu Tradicional e Menu Quitutes da Doce Semente | | |
|---|---------------|----------------|
| Menu Tradicional | | |
| Bolos | | |
| Beijinho | | R\$65 a R\$125 |
| Floresta Negra | 0,6kg - 1,8kg | R\$75 a R\$135 |
| Bem Casado | | |
| Trufado | | |
| Bolos | | |
| Prestígio | 0,6kg - 1,8kg | R\$80 a R\$150 |
| Brigadeiro | | |
| Docinhos | | |
| Beijinho | 15 ou 25 unid | R\$35 / R\$55 |
| Brigadeiro | | R\$45 / R\$60 |
| Docinhos | | |
| Prestígio | 25 unid | R\$ 55 |
| Casadinho | | |
| Beijinho c/ Goiabada | | R\$ 60 |
| Tortas | | |
| Banoffe | 8-10 fatias | R\$ 80 |
| Cheesecake | | R\$ 90 |
| Menu Quitutes | | |
| Cookie Chocolate | | R\$ 4,90 |
| Pão de Melado | | R\$ 6,90 |
| Pote Mini Cookie | Unidade | R\$ 20,00 |
| Pote Doce de Leite | | |
| Caseirinho de Laranja | | R\$ 24,90 |
| Caseirinho de Chocolate | | |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Vale destacar que a produção da Doce Semente ainda é pequena e, por enquanto, não escalável, e isso também reflete na formação dos preços. Quando comparamos com as empresas do mesmo nicho, conforme exemplificado na Tabela 5, os valores estão bem competitivos.

Entende-se que a possibilidade de cobrar um valor maior (preços premium) é um dos melhores benefícios que se pode conquistar com uma boa construção de marca, onde é possível associá-la a uma marca forte, favorável e exclusiva

(KELLER; MACHADO, 2006) e isso, ajuda a diminuir a sensibilidade do consumidor ao preço.

Tabela 4 - Comparativo de Preços com Confeitarias Clássicas

| Produtos | Doce Semente | Sodiê | Amor aos Pedacos | Alessandra Tosini | Doceria Anabella |
|---------------------------|---------------------|--------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Bolo Beijinho (1kg) | R\$ 90,00 | R\$ 65,00 | - | - | - |
| Bolo Floresta Negra (1kg) | R\$ 100,00 | R\$ 68,00 | - | R\$ 114,00 | R\$ 96,00 |
| Bolo Bem Casado (1kg) | R\$ 100,00 | - | R\$ 208,00 | - | - |
| Bolo Trufado (1kg) | R\$ 100,00 | R\$ 68,00 | - | - | R\$ 96,00 |
| Bolo Prestígio (1kg) | R\$ 110,00 | - | - | - | R\$ 96,00 |
| Bolo Brigadeiro (1kg) | R\$ 110,00 | R\$ 65,00 | R\$ 208,00 | R\$ 84,00 | R\$ 84,00 |
| Beijinho (25 unid) | R\$ 55,00 | R\$ 25,00 | - | R\$ 139,50 | R\$ 27,50 |
| Brigadeiro (25 unid) | R\$ 60,00 | R\$ 25,00 | R\$ 48,75 | - | R\$ 27,50 |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 5 - Comparativo de Preços com Confeitarias Veganas

| Produtos | Doce Semente | Doces Cariño | Vovó Vegana | Jaca-Bôah | Cacau Vanilla |
|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|------------------|----------------------|
| Bolo Beijinho (1kg) | R\$ 90,00 | - | - | - | - |
| Bolo Floresta Negra (1kg) | R\$ 100,00 | R\$ 150,00 | R\$ 90,00 | - | - |
| Bolo Bem Casado (1kg) | R\$ 100,00 | - | - | - | - |
| Bolo Trufado (1kg) | R\$ 100,00 | R\$ 150,00 | - | R\$ 120,00 | - |
| Bolo Prestígio (1kg) | R\$ 110,00 | R\$ 130,00 | R\$ 107,00 | - | R\$ 150,00 |
| Bolo Brigadeiro (1kg) | R\$ 110,00 | R\$ 150,00 | R\$ 99,00 | R\$ 106,00 | R\$ 160,00 |
| Beijinho (25 unid) | R\$ 55,00 | R\$ 70,00 | R\$ 36,00 | R\$ 65,00 | R\$ 105,00 |
| Brigadeiro (25 unid) | R\$ 60,00 | R\$ 70,00 | R\$ 40,00 | R\$ 70,00 | R\$ 102,50 |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Portanto, com a expansão da Doce Semente, é possível haver um reflexo disso nos preços – uma vez que haverá um custo fixo maior para a empresa, mas em um cenário de um posicionamento mais sólido da empresa, essas alterações poderão não afetar significativamente o momento de compra e a sensibilidade dos clientes aos novos valores.

3.3.5 DISTRIBUIÇÃO

A distribuição diz respeito a estrutura de comercialização de uma empresa, ou seja, como os produtos chegarão até seus clientes (SEBRAE, 2013), onde poderão ser adotadas diferentes estratégias como vender diretamente ao consumidor final ou indiretamente, por meio de vendedores internos/externos, representantes e, inclusive, a internet (DORNELAS, 2014).

Pensando na melhor maneira de disponibilizar seus produtos, a Doce Semente optou por utilizar, inicialmente, a venda direta, atendendo ao consumidor final somente nas feiras veganas.

Porém, com o cenário da pandemia, foi preciso se adaptar e a empresa adotou novas estratégias para chegar em seu público final. Optou-se por seguir com o formato digital, com encomendas realizadas pelo aplicativo de mensagens *Whatsapp*, e atendimentos para dúvidas/informações nas plataformas do *Facebook* e do *Instagram* (mas com a finalização da venda somente pelo aplicativo de mensagens). Somado aos meios eletrônicos, também irá trabalhar com vendas indiretas por meio de parceiros, como restaurantes e profissionais que atuam com refeições veganas salgadas (marmitas).

Vale destacar que o consumidor final poderá ter sua encomenda retirando pessoalmente no atelier da confeitaria, atualmente localizado no bairro da Vila Brasilina (Saúde) ou solicitar entrega (com um entregador parceiro da Doce Semente, onde o frete é cobrado a parte), bem como pedir a retirada por um aplicativo de mobilidade urbana e/ou *courier* (*UberFlash*, *99Entregas*, *Rappi*, *Loggi*, *ClickEntregas* etc).

3.3.6 PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO

A promoção é toda a ação tomada pela empresa com um objetivo de apresentar, informar e/ou convencer o cliente de comprar seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes (SEBRAE, 2013), trata-se basicamente de um incentivo para que o consumidor realize a compra (KOTLER; KELLER, 2019).

O principal veículo de promoção e comunicação da confeitaria é a rede social do *Instagram* e é por meio desta plataforma, em conjunto com o *Facebook* e as ferramentas comerciais que eles disponibilizam, que a empresa realiza sua estratégia de promoção. As ações adotadas pela Doce Semente contemplam o uso dos *stories* mostrando os produtos, rotina da produção, dicas, interações (enquetes, perguntas, reações etc.), da ativação de promoção de publicações, posts no feed de notícias, além de parcerias com influenciadores digitais do nicho (veganismo) e com os restaurantes/empreendedores de alimentação vegana que revendem seus produtos e promovem divulgando-os aos clientes que eles atendem e/ou seguem e apoiam seus trabalhos.

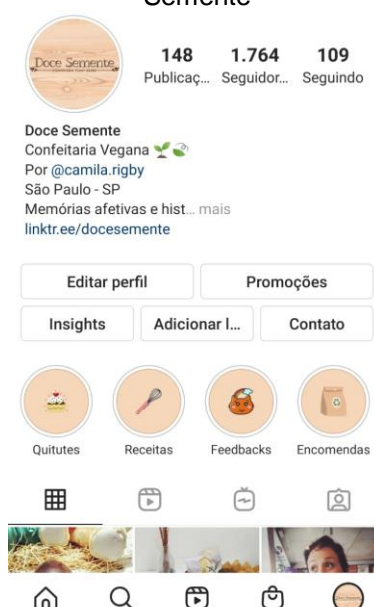
Ela também faz utilização das listas de transmissão disponibilizadas pelo aplicativo do *Whatsapp*, que possibilita o envio de mensagens simultaneamente a muitos contatos e participa de feiras e divulgações online.

Figura 1 - Página do *Whatsapp* da Doce Semente



Fonte: Página do *Whatsapp* da empresa

Figura 2 - Página do *Instagram* da Doce Semente



Fonte: Página da empresa no *Facebook*²

Figura 3 - Página do *Facebook* da Doce Semente



Fonte: Página do *Instagram* da Doce Semente³

² Disponível em: <<https://web.facebook.com/docesemente.confeitaria>>. Acesso em: 02 fev. 2021.

³ Disponível em: <<https://www.instagram.com/doce.semente/>>. Acesso em: 02 fev. 2021.

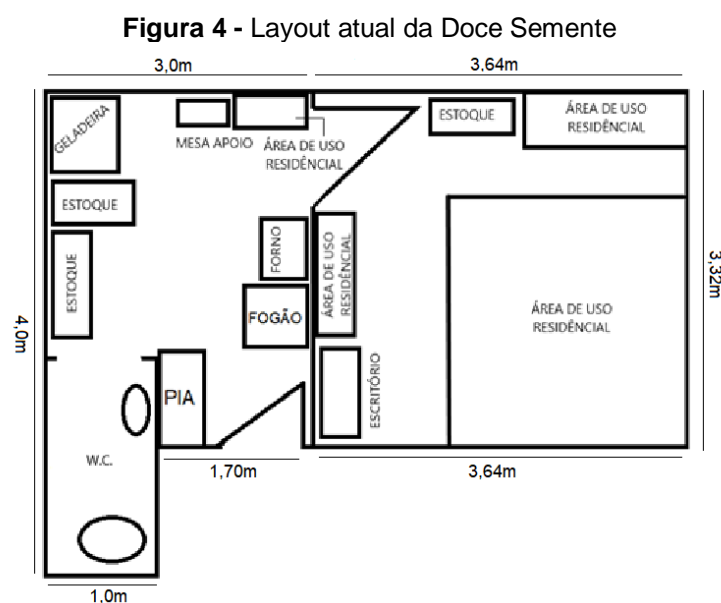
3.4 DIMENSIONAMENTO DAS OPERAÇÕES

O dimensionamento das operações, também denominado plano operacional, diz respeito as operações da empresa, como ela se organizará internamente para executar as tarefas rotineiras e atender aos clientes com diferencial e eficiência (FILION; DOLABELA; 2000). É possível contemplar, também, a capacidade produtiva, necessidade de mão de obra e uma estimativa de quantos clientes é possível atender mensalmente (SEBRAE, 2013).

Tomando como base a estrutura proposta pelo SEBRAE, os pontos a serem abordados contemplam o layout ou arranjo físico, capacidade produtiva e comercial, processos operacionais e a necessidade de pessoal (SEBRAE, 2013).

3.4.1 LAYOUT

Atualmente as operações da confeitaria acontecem no mesmo endereço da residência da proprietária, onde ainda é possível atender a demanda de clientes e pedidos, compartilhando a utilização da sua cozinha com o consumo pessoal da família e parte de um dos cômodos para estoque de embalagens/escritório, conforme projetado na Figura 4.



Fonte: Elaboração da autora (2021)

Considerando uma expansão, realidade muito desejada pela proprietária, seja no sentido de capacidade produtiva e/ou de pessoal, ou a decisão que o espaço seja de uso exclusivo para a confeitaria, haverá a necessidade de mudança para um espaço maior e o investimento em equipamentos com maior capacidade e/ou de nível industrial. Sendo assim, revisitaremos o plano de negócio para uma reestruturação de layout e capacidade de produção/de pessoal na ocasião apropriada.

3.4.2 CAPACIDADE PRODUTIVA/COMERCIAL/SERVIÇO

Atualmente, a confeitaria tem uma jornada de trabalho de 2ª a 6ª feira das 10h as 19h e aos sábados das 10h as 13h. Dentro deste intervalo de tempo o processo de produção é compartilhado com os demais que estão além da cozinha como compras, marketing, planejamento e financeiro.

Dividindo a produção pelos produtos disponíveis para encomendas, a maior parte fica concentrada às 4as, 5as e 6as, sendo os sábados reservados exclusivamente para finalizações (decoração de bolo e embalagens), retiradas (quanto o cliente vai retirar a encomenda no atelier) e entregas (o entregador terceirizado passa para retirar todas as encomendas para entrega em um horário específico e previamente combinado). Nas 2as e 3as, geralmente, são dias para atualizar a parte financeira como lançamentos, pagamento de contas etc., coloca os e-mails em dia e fazer a divulgação do Menu Quitutes, o menu semanal da confeitaria. As compras, são alocadas de acordo com a necessidade da produção. Toda essa rotina de trabalho é bastante flexível de acordo com as encomendas agendadas e a organização da semana.

Atualmente, a dona da empresa é a única responsável por todas as etapas e trabalha apenas com produtos sob encomendas, podendo ter um controle maior sobre sua capacidade de produção conforme o preenchimento da agenda. Hoje, ela consegue atender até 4 bolos/dia considerando a produção da massa e dos recheios, bem como as finalizações necessárias. Caso a produção contemple os produtos “quitutes”, essa produção precisa ser fracionada ao longo da semana, uma vez que a entrega é somente aos sábados para este menu.

Em um cenário de períodos sazonais, como a Páscoa e o Natal, a produção aumenta exponencialmente e a confeitaria tem a necessidade de contratar um ou

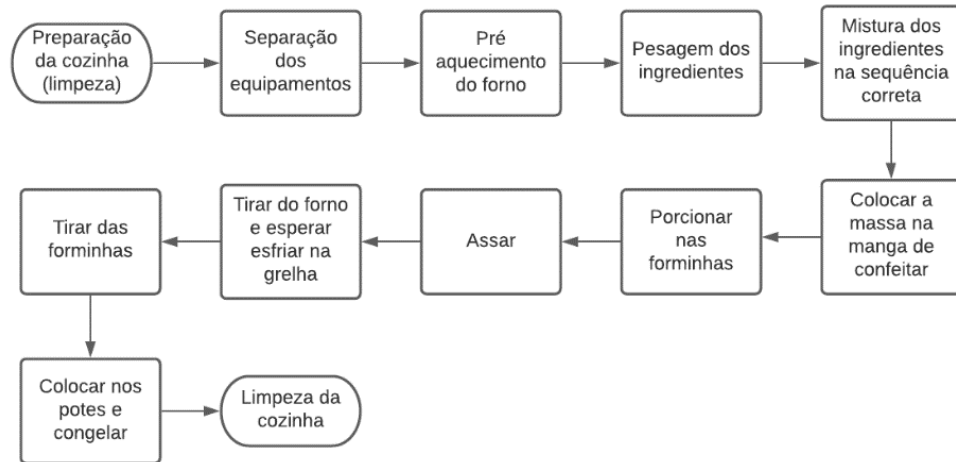
mais funcionários extras para auxiliar nas demandas de produção, limpeza e embalagem.

Entendendo que a empresa tem como objetivo a conquista de uma fatia maior do mercado e a expansão de sua capacidade produtiva, a empresa pretende realizar ao menos uma contratação, dentro do perfil que lhe atende hoje (MEI) e posteriormente, juntamente com a migração de categoria MEI para Micro Empresa, a contratação de mais colaboradores para compor a equipe.

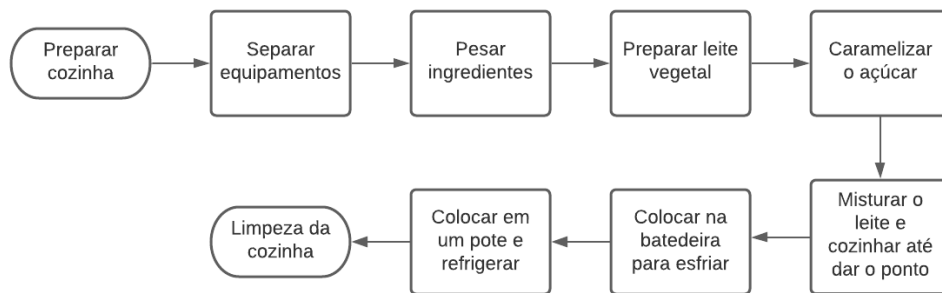
3.4.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

Na Doce Semente, existem alguns processos operacionais na produção que contemplam as pré-produções (leites, manteigas e cremes), massas dos bolos, docinhos, montagem dos bolos, tortas e cookies; e os processos além da produção como o marketing: produção de conteúdo, montagem das artes que serão publicadas nas redes sociais, criação dos menus, fechamento de parcerias com influenciadores digitais e parceiros para terceirizar a venda dos produtos da confeitaria etc.; financeiro: lançamento das contas pagas e a pagar no sistema de gerenciamento, das vendas, cadastros de produtos, precificação; compras: orçamentos, contatos comerciais, fechamento dos pedidos, monitoramento das entregas, deslocamento até a loja quando não é possível comprar online, recebimento dos pedidos; controle de estoque: contagem dos insumos, organização, limpeza e reposição; atendimento: monitoramento dos meios de comunicação com o cliente – *whatsapp, messenger e direct*, orçamentos, fechamento de vendas, recebimento de comprovantes de pagamento, alinhamento dos detalhes de retirada/entrega e coleta de pesquisas de *feedbacks*.

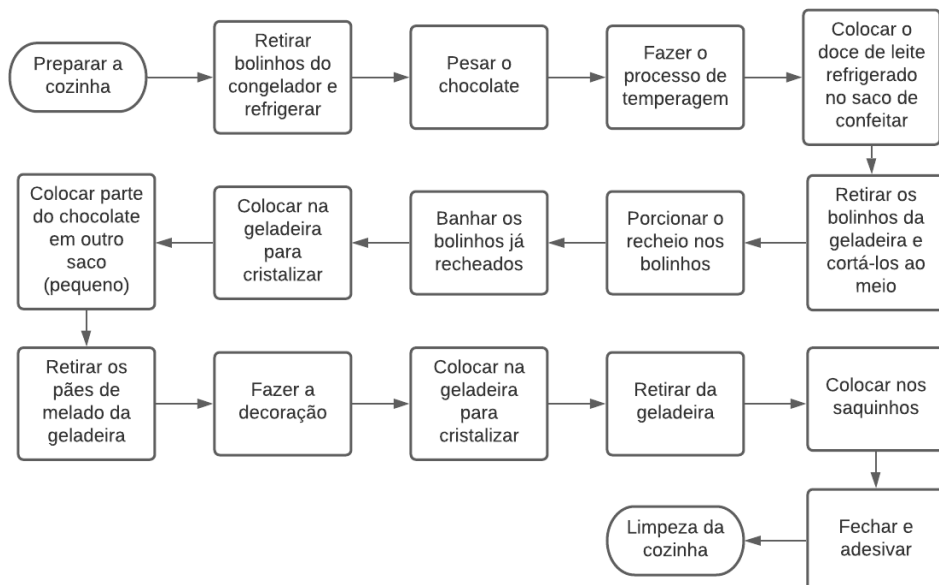
No Fluxograma 1, 2 e 3 segue um modelo para exemplificar o processo de fabricação do produto mais vendido da empresa, o pão de melado, disponível no Menu Quitutes da Doce Semente.

Fluxograma 1 - Preparo do Bolo de Melado

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Fluxograma 2 - Preparo do Doce de Leite de Castanha de Caju

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Fluxograma 3 - Montagem do Pão de Melado

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Tabela 6 - Cálculo do Serviço de Entrega

| Valor por km rodado | Deslocamento | Valor cobrado |
|---------------------|--------------------|---------------|
| R\$ 0,40 | Até 30 minutos | (+) R\$15 |
| | De 31 a 60 minutos | (+) R\$20 |

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Para deslocamentos acima de 60 minutos, é acrescido o valor de R\$5 a cada meia hora. Os cálculos para envio de orçamento são realizados utilizando o aplicativo do *Google Maps*. O valor cobrado pela entrega é integralmente repassado ao entregador.

As demais atividades que compõe a rotina da Doce Semente são executadas pela proprietária, que atualmente consegue exercê-las, mas planeja a terceirização do gerenciamento das redes sociais e do financeiro, contratando serviços terceirizados também.

No cenário do aumento da demanda das encomendas, será preciso contratar um auxiliar de cozinha, com custo médio de R\$1.300,00/mês (além do proporcional de 13º salário, férias e 1/3 de férias), para ajudar nas preparações, limpeza e embalagem dos produtos para entrega/retirada. Esta necessidade, hoje, é somente nas datas sazonais, em que o pagamento é por diária ou horas trabalhadas, dentro de um quadro de contratação intermitente, a um custo próximo à R\$43/dia, além do proporcional de 13º salário, férias e 1/3 de férias.

3.5 PLANO FINANCEIRO

Neste capítulo, é apresentado o total de recursos necessários para que a empresa possa operar, descrevendo equipamentos, projeções financeiras, estoque de insumos, investimentos fixos e capital de giro (SEBRAE, 2013). Ele representa a principal fonte de referência e controle da saúde financeira da empresa, pode ser usado como norteador para corrigir erros, adaptar-se de acordo com possíveis circunstâncias, adaptar investimentos e conseguir potenciais investidores ou financiadores (FILION; DOLABELA, 2000).

3.5.1 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial corresponde a todos os bens necessários para que o negócio possa funcionar adequadamente, desde equipamentos a móveis e utensílios (SEBRAE, 2013).

Como, atualmente, a confeitaria compartilha a estrutura física com a residência da proprietária, muitos equipamentos e móveis também são compartilhados (geladeira, fogão, mesa etc.), sendo assim o investimento demonstrado na Tabela 7 diz respeito as primeiras compras realizadas para dar início as operações de produção e venda, bem como ao valor compartilhado dos custos da casa.

Tabela 7 - Investimento Inicial
Financeiro

| Descrição | Subtotal |
|----------------------------------|-----------------|
| Maquininha de Cartão – Minizinha | R\$ 118,00 |
| Subtotal | R\$ 118,00 |

| Equipamentos de Cozinha | | | |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|
| Descrição | Quantidade | Valor Unitário | Subtotal |
| Caixa Plástica S-650 | 2 | R\$ 31,00 | R\$ 62,00 |
| Fouet | 1 | R\$ 43,90 | R\$ 43,90 |
| Bico de Confeiteiro | 1 | R\$ 9,50 | R\$ 9,50 |
| Espátula | 2 | R\$ 11,80 | R\$ 23,60 |
| Espátula Grande | 2 | R\$ 17,80 | R\$ 35,60 |
| Forma | 1 | R\$ 16,49 | R\$ 16,49 |
| Forma | 1 | R\$ 11,29 | R\$ 11,29 |
| Forma Redonda | 2 | R\$ 16,99 | R\$ 33,98 |
| Derretadeira Pequena | 1 | R\$ 4,39 | R\$ 4,39 |
| Derretadeira Grande | 2 | R\$ 6,69 | R\$ 13,38 |
| Travessa | 1 | R\$ 5,39 | R\$ 5,39 |
| Saco de Confeitar | 1 | R\$ 36,99 | R\$ 36,99 |
| Forma BWB | 1 | R\$ 7,39 | R\$ 7,39 |
| Pincel | 2 | R\$ 2,59 | R\$ 5,18 |

| Descrição | Quantidade | Valor Unitário | Subtotal |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|
| Jogo de Panelas | 1 | R\$ 449,00 | R\$ 449,00 |
| Potes diversos | 1 | R\$ 163,00 | R\$ 163,00 |
| Peneira | 1 | R\$ 24,80 | R\$ 24,80 |
| Batedeira | 1 | R\$ 399,99 | R\$ 399,99 |
| Processado + Liquidificador | 1 | R\$ 199,00 | R\$ 199,00 |
| Forno de Mesa | 1 | R\$ 519,00 | R\$ 519,00 |
| Subtotal | | | R\$ 2.063,87 |

| Estoque | |
|---|------------------------------|
| Descrição | Subtotal |
| Matéria Prima | R\$ 1.554,64 |
| | Subtotal R\$ 1.554,64 |
| Móveis | |
| Descrição | Subtotal |
| Estante de Inox | R\$ 634,85 |
| | Subtotal R\$ 634,85 |
| Embalagens | |
| Descrição | Subtotal |
| Fita de Cetim | R\$ 113,40 |
| Caixa para Ovo de Páscoa | R\$ 52,50 |
| Colher | R\$ 5,90 |
| Papel Chumbo | R\$ 59,94 |
| Caixa de papelão | R\$ 25,60 |
| | Subtotal R\$ 257,34 |
| Gastos – Localização | |
| Descrição | Subtotal |
| Aluguel | R\$ 266,67 |
| IPTU | R\$ 19,67 |
| Seguro Incêndio/Residêncial | R\$ 19,40 |
| Luz | R\$ 33,33 |
| Gás | R\$ 14,00 |
| Água | R\$ 18,16 |
| | Total R\$ 371,23 |
| Valor Final do Investimento Inicial R\$ 4.999,93 | |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Além dos investimentos iniciais, a confeitaria também já teve outros custos que envolvem a operação como cursos de iniciação a confeitaria vegana, aprimoramento de técnicas de panetone e chocolateria, reposição de estoque, investimento em matéria prima para testes e lançamento de novos produtos, embalagens, sistema de gestão, certificado digital, mas que não aconteceram no momento de abertura da empresa e sim, no decorrer nos meses seguintes.

3.5.2 FONTE DE RECURSO

Neste ponto, há a determinação de como os recursos para a implantação da empresa serão obtidos, que podem ser próprios, de terceiros ou ambos (SEBRAE, 2013). O total investido no início da Doce Semente, foi em torno de R\$5.000,00,

pagos com recursos próprios, provenientes de uma rescisão trabalhista da proprietária.

3.5.3 PREÇO UNITÁRIO DE VENDAS

A construção do preço de um produto demanda uma série de questões, desde a análise da concorrência, o estudo da percepção de valor do produto ao seu cliente, a clareza sobre os custos que esse produto tem de insumos, embalagem, hora de trabalho de quem vai produzir, entre outros (SEBRAE, 2013). Não há uma regra para a formação de preço de um produto, mas é possível adotar uma série de estratégias para estruturar quais serão praticados pela empresa.

No início da sua operação, a Doce Semente utilizou-se da estratégia de mapear os custos de insumo, embalagem e hora/trabalho em cada um dos seus produtos. Com isso calculado, era aplicado uma porcentagem para cobrir possíveis perdas e desperdícios (15%) e outra para custear despesas de água, luz e gás (15%). Por fim, somava-se o lucro baseado em uma análise de mercado – para saber os valores praticados pelos concorrentes, adotando uma margem que fosse satisfatória para o negócio.

E os preços dos produtos da Doce Semente, atualmente, tem como base o Custo da Mercadoria Vendida (CMV). Primeiramente, faz-se o registro de todos os insumos utilizados para produzir aquele produto em um documento chamado Ficha Técnica, como também o modo de preparo, utensílios necessários e o cadastro de todas as matérias primas para constante atualização de acordo com as compras – facilitando assim a tomada de decisão para um possível reajuste em um cenário de aumento de preço dos insumos, por exemplo. Todos os insumos nas fichas técnicas possuem também com um fator de correção, onde é levado em consideração o aproveitamento do alimento (por exemplo: em um bolo de laranja, é utilizado o suco da fruta, mas não a casca. Essa diferença do peso da fruta inteira e do suco extraído dela precisa ser contabilizado no custo e o fator de correção atua neste ponto).

Na ficha técnica, é possível adotar um CMV “fictício”, chamado CMV Teórico e pode-se adotar um índice próximo aos 30% e ajustar ao longo da construção do preço – negociando com fornecedor, para diminuir o custo da matéria prima, reduzir a quantidade da porção daquele produto para ter um rendimento maior da receita e

com isso impactar o custo final, bem como encontrar ingredientes substitutos que tenham um custo inferior ao que era utilizado anteriormente.

Há uma convenção dentro do mercado de restaurantes de que um CMV ideal deve ser praticado com um índice abaixo de 30% (VALLI, 2018), além disso, há a necessidade do acompanhamento do CMV Real – baseado em estoque e faturamento, que será abordado mais adiante, onde é importante que ambos, o CMVs (Teórico e Real) estejam próximos para indicar que a empresa está saudável com sua produção, geração de desperdícios e perdas.

O acompanhamento do mercado também faz parte do processo de formação de preço da empresa para entender o que os concorrentes estão oferecendo, quanto estão cobrando e como o cliente está reagindo a isso (se ele está disposto a pagar).

Sendo assim, o processo basicamente se resume em: (1) preenchimento da Ficha Técnica, (2) aplicação do índice de CMV próximo ao ideal, (3) análise de mercado para estudar por quanto os produtos iguais ou similares estão sendo vendidos pelos concorrentes e se os clientes estão comprando, (4) comparativo entre o valor encontrado e o valor praticado no mercado e, caso seja preciso, realização de um ajuste para mais ou para menos.

Também é válido destacar que o CMV deve ser acompanhado com periodicidade, assim como a Margem de Contribuição, a Margem de Lucro e todos os índices que são gerados pelos números da empresa, para aplicar estratégias reajustando preços conforme a necessidade se apresenta.

Na Tabela 8, são apresentados valores praticados atualmente pela Doce Semente, bem como os respectivos CMVs:

| Tabela 8 – Tabela de Preços | | | |
|------------------------------------|-----------------------|--------------|--|
| Produto | Valor de Venda | CMV % | |
| Bolo Beijinho PQ | R\$ 65,00 | 27% | |
| Bolo Beijinho MD | R\$ 90,00 | 30% | |
| Bolo Beijinho GD | R\$ 125,00 | 33% | |
| Produto | Valor de Venda | CMV % | |
| Bolo Floresta Negra PQ | R\$ 75,00 | 17% | |
| Bolo Floresta Negra MD | R\$ 100,00 | 30% | |
| Bolo Floresta Negra GD | R\$ 135,00 | 31% | |
| Bolo Bem Casado PQ | R\$ 75,00 | 14% | |
| Bolo Bem Casado MD | R\$ 100,00 | 18% | |

| | | | |
|-----------------------|-----|--------|-----|
| Bolo Bem Casado GD | R\$ | 135,00 | 21% |
| Bolo Trufado PQ | R\$ | 70,00 | 21% |
| Bolo Trufado MD | R\$ | 100,00 | 27% |
| Bolo Trufado GD | R\$ | 135,00 | 29% |
| Bolo Prestígio PQ | R\$ | 80,00 | 17% |
| Bolo Prestígio MD | R\$ | 110,00 | 22% |
| Bolo Prestígio GD | R\$ | 150,00 | 28% |
| Bolo Brigadeiro PQ | R\$ | 80,00 | 26% |
| Bolo Brigadeiro MD | R\$ | 110,00 | 29% |
| Bolo Brigadeiro GD | R\$ | 150,00 | 34% |
| Beijinho 15 | R\$ | 35,00 | 19% |
| Beijinho 25 | R\$ | 55,00 | 20% |
| Brigadeiro 15 | R\$ | 45,00 | 17% |
| Brigadeiro 25 | R\$ | 60,00 | 22% |
| Casadinho 25 | R\$ | 55,00 | 23% |
| Beijinho c/ Goiabada | R\$ | 60,00 | 17% |
| Banoffe | R\$ | 80,00 | 23% |
| Cheesecake | R\$ | 90,00 | 28% |
| Cookie Chocolate | R\$ | 4,90 | 16% |
| Pão de Melado | R\$ | 6,90 | 20% |
| Pote de Mini Cookie | R\$ | 20,00 | 12% |
| Pote de Doce de Leite | R\$ | 20,00 | 24% |
| Caseirinho Laranja | R\$ | 24,90 | 11% |
| Caseirinho Chocolate | R\$ | 24,90 | 24% |
| Mini Banoffe | R\$ | 12,90 | 11% |
| Mini Cheesecake | R\$ | 12,90 | 30% |
| Bolinho Cenoura | R\$ | 10,00 | 12% |

Fonte: Elaboração própria (2021)

3.5.4 PROJEÇÃO DE VOLUME DE VENDAS

A confeitaria Doce Semente deu início as suas operações em meados de março/20 e, por isso, não possui um histórico completo de vendas para realizar uma projeção baseada em experiências passadas. Sendo assim, as projeções serão baseadas em seu ponto de equilíbrio financeiro como uma referência para o cálculo das metas mensais, levando em conta o histórico de venda pontual ao longo de 2020 e considerando um mix de produto para atender todos os menus (Tradicional e Quitutes) e datas especiais, como Páscoa e Natal.

Primeiramente, o Ponto de Equilíbrio, ou *Break Even Point*, identifica qual a receita que a empresa precisa atingir para cobrir todas as despesas e custos daquele período. É possível calculá-lo de forma contábil, econômica e financeira,

em que no contábil adota-se o lucro como sendo zero; no econômico, é o índice que traz significado a existência da empresa, ou seja, marca o faturamento necessário para cobrir as despesas e ter um lucro mínimo; e no financeiro, não considera as depreciações de móveis e equipamentos, visto que nem todos os custos e despesas exigem desembolsos financeiros. Este último é o mais utilizado na fase de planejamento, e é o que será adotado, pois ajuda a prevê a viabilidade e sustentabilidade do negócio (ACTANA, 2019).

Tendo como premissa de que o Ponto de Equilíbrio Financeiro pode ser obtido pela fórmula PEF: $((CF/MC) \times CMP) + CF$, em que PEF: Ponto de Equilíbrio Financeiro, CF: Custo Fixo, MC: Margem de Contribuição e CMP: Custo Médio de Produção (SCHULTZ, 2019), e colocando isso na realidade da empresa, descritos na Tabela 9.

Tabela 9 - Cálculo Ponto de Equilíbrio Financeiro

| | |
|--|--------------|
| Custo Fixo (1) | R\$ 3.704,81 |
| Preço Médio de Venda (2) | R\$ 71,35 |
| Custo Médio de Venda (3) | R\$ 25,70 |
| Margem de Contribuição (2)-(3) [4] | R\$ 45,66 |
| Ponto de Equilíbrio | R\$ 5.789,77 |
| Quantidade de Produtos Venda (1)/(4) [5] | 81 |
| Custo para a Produtos Venda (5)*(3) | R\$ 2.084,96 |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Apenas pontuando alguns detalhes para a formação destes valores, o Preço Médio de Vendas considera a soma dos valores finais de todos os produtos comercializados atualmente pela confeitaria, dividido pela quantidade de produtos; o Custo Médio de Vendas considera a soma do custo de insumos e embalagens para a comercialização de cada um dos produtos, dividido pela quantidade de produtos; a Margem de Contribuição foi calculada subtraindo o Custo Médio de Vendas do Preço Médio de Venda. Aplicando os valores na fórmula acima apresentada, obtém-se que o Ponto de Equilíbrio Financeiro atual da Doce Semente é de R\$5.789,77, sendo preciso vender uma média de 81 produtos, com preço médio de R\$71,35, onde o custo de produção tem uma média de R\$2.084,96.

Todos os valores aqui apresentados foram calculados com base na tabela de preço praticada em 2020 e que poderão sofrer reajustes e adaptações de acordo com o mercado e valores de insumos que, eventualmente, possam ter um custo

maior ou menor no processo de produção dos produtos ou no custo fixo da confeitaria.

Atualmente, a Doce Semente está enquadrada na categoria de MEI e existe um teto de faturamento permitido para não ser desenquadrado, que até o momento da redação deste texto é de R\$81.000,00/ano. Em um primeiro cenário, não é um objetivo da proprietária ter um desenquadramento para Micro Empresa (próxima categoria jurídica) em 2021 e, portanto, o faturamento não poderá superar este teto.

Como mencionado anteriormente, a geração de receita da empresa teve início em março/20, que atingiu um faturamento anual aproximado de R\$31.000,00, ressaltando que durante os meses de março e abril as vendas foram exclusivamente para produtos da Páscoa; em maio, somente do produto desenvolvido para o dia das mães (uma cesta de café da manhã); os bolos foram lançados em junho, mas a receita de venda neste mês foi, expressivamente, resultantes dos produtos para o dia dos namorados, e o Menu Quitutes, foi lançado apenas em agosto.

Considerando o Ponto de Equilíbrio, seria preciso um faturamento de R\$69.477,24 no ano de 2021 para arcar com todos os custos e despesas da empresa, ou seja, não haveria lucro. Este montante representaria um crescimento de 124% quando comparamos com a receita gerada em 2020. Mas, tendo em vista que a operação da empresa foi de forma parcial e gradativa, podemos entender que é possível alcançar esse montante adotando uma estratégia correta para alavancar as vendas.

Em um cenário um pouco mais otimista, diante de todos os potenciais que envolvem a atuação da confeitaria neste nicho e neste momento: crescimento do mercado vegano e vegetariano e pouca oferta de produtos deste ramo, como apontado pelo G1 na página de Pequenas Empresas & Grandes Negócios (G1, 2018) e o aumento do consumo de sobremesas durante a pandemia, conforme pesquisa realizada pelo Grupo Pão de Açúcar (SCHLINDWEIN, 2020), a projeção de vendas de 2021 será de R\$75.000,00, um expressivo crescimento esperado de 142% em relação ao primeiro ano de operação.

Além da receita, na projeção de vendas foi considerado o mix de produto baseado na curva ABC de vendas com a média da representatividade de cada produto vendido entre agosto e dezembro (período onde existe registro formal das vendas), com exceção das datas sazonais, pois os produtos são planejados e elaborados de forma exclusiva, semanas antes do lançamento das vendas. Nem

todos os produtos foram contemplados, uma vez que nem todos foram vendidos neste intervalo de tempo (mas não significa que não possuem saída, pois houveram vendas em períodos em que ainda não havia um registro correto destes números).

Sendo assim, segue as projeções para o Menu Quitutes, o Menu Tradicional e para as datas sazonais nas tabelas 10, 11 e 12.

Tabela 10 - Projeção de Vendas Menu Quitutes

| Menu Quitutes | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Produto | Jan | Fev | Mar | Abr | Maio | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Total |
| <i>% do faturamento</i> | 11% | 11% | 3% | 8% | 8,3% | 5,5% | 9% | 8,3% | 11% | 11% | 8,3% | 5,4% | 28% |
| <i>Valor em reais</i> | R\$ 1.494 | R\$ 1.494 | R\$ 374 | R\$ 1.121 | R\$ 1.121 | R\$ 747 | R\$ 1.196 | R\$ 1.121 | R\$ 1.494 | R\$ 1.494 | R\$ 1.121 | R\$ 722 | R\$ 13.500 |
| Cookie Chocolate | 20 | 20 | 5 | 18 | 18 | 12 | 19 | 18 | 24 | 24 | 18 | 12 | 206 |
| Cookie Baunilha | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 7 | 7 | 5 | 4 | 56 |
| Pão de Melado | 137 | 137 | 34 | 83 | 83 | 55 | 88 | 83 | 110 | 110 | 83 | 53 | 1058 |
| Bolinho de Cenoura | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 27 |
| Mini Banoffe | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 46 |
| Pote de Cookie | 7 | 7 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4 | 3 | 53 |
| Pote de Doce de Leite | 7 | 7 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 52 |
| Caseirinho Laranja | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| Caseirinho Chocolate | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| Total de Produtos | 185 | 185 | 46 | 122 | 122 | 81 | 130 | 122 | 163 | 163 | 122 | 79 | 1519 |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 11 - Projeção de Vendas Produtos Sazonais

| Produtos Sazonais | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Produto | Jan | Fev | Mar | Abr | Maio | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Total |
| <i>% do faturamento</i> | 0,0% | 0,0% | 20,8% | 0,0% | 6,2% | 8,3% | 0,0% | 6,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 58,3% | 32% |
| <i>Valor em reais</i> | R\$ - | R\$ - | R\$ 5.000 | R\$ - | R\$ 1.500 | R\$ 2.000 | R\$ 0 | R\$ 1.500 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 14.000 | R\$ 24.000 |
| Natal | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | R\$ 14.000 | R\$ 14.000 |
| Páscoa | - | - | R\$ 5.000 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | R\$ 5.000 |
| Dia dos Namorados | - | - | - | - | - | R\$ 2.000 | - | - | - | - | - | - | R\$ 2.000 |
| Dia dos Pais | - | - | - | - | - | - | - | R\$ 1.500 | - | - | - | - | R\$ 1.500 |
| Dia das Mães | - | - | - | - | R\$ 1.500 | - | - | - | - | - | - | - | R\$ 1.500 |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 12 - Projeção de Vendas Menu Tradicional

| Menu Tradicional | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Produto | Jan | Fev | Mar | Abr | Maio | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Total |
| % do faturamento | 11,5% | 11,5% | 2,9% | 8,6% | 8,6% | 6,9% | 8,6% | 7,2% | 11,5% | 11,5% | 8,6% | 2,9% | 40% |
| Valor em reais | R\$ 4.295 | R\$ 4.295 | R\$ 1.074 | R\$ 3.221 | R\$ 3.221 | R\$ 2.602 | R\$ 3.220 | R\$ 2.685 | R\$ 4.295 | R\$ 4.295 | R\$ 3.221 | R\$ 1.074 | R\$ 37.500 |
| Beijinho Mini | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 14 |
| Beijinho Pequeno | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 19 |
| Beijinho Médio | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 9 |
| Floresta Negra Mini | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 20 |
| Floresta Negra Pequeno | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Floresta Negra Médio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bem Casado Mini | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| Bem Casado Pequeno | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| Bem Casado Médio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Chocolate Trufado Mini | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Chocolate Trufado Pequeno | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Chocolate Trufado Médio | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 13 |
| Prestígio Mini | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prestígio Pequeno | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 11 |
| Prestígio Médio | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 16 |
| Brigadeiro Mini | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Brigadeiro Pequeno | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 8 |
| Brigadeiro Médio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Brig. c/ Morango Mini | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Brig. c/ Morango Pequeno | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Brig c/ Morango Médio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Beijinho Cx 15 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 34 |
| Beijinho Cx 25 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| Brigadeiro Cx 15 | 11 | 11 | 3 | 8 | 8 | 7 | 8 | 7 | 11 | 11 | 8 | 3 | 98 |
| Brigadeiro Cx 25 | 8 | 8 | 2 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 8 | 8 | 6 | 2 | 74 |
| Casadinho Cx 25 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 27 |
| Beijinho c/ Goiabada Cx 25 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| Camafeu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Brigadeiro com Damasco | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Festa na Caixa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Banoffe | 6 | 6 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 6 | 6 | 5 | 2 | 55 |
| Cheesecake | 8 | 8 | 2 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 8 | 8 | 6 | 2 | 66 |
| Total de Produtos | 58 | 57 | 15 | 44 | 44 | 35 | 44 | 36 | 58 | 58 | 44 | 15 | 508 |

Fonte: Elaboração Própria (2021)

3.5.5 DESPESAS VARIÁVEIS

A atuais despesas variáveis que compõe o custo da empresa dizem respeito a taxas pertinentes ao cartão de débito (2,39%) e crédito (3,19%), quando ocorrem vendas nestas modalidades, bem como o CMV. Os dados na Tabela 13 foram apurados no fechamento do mês de dezembro/20.

Tabela 13 - Despesas Variáveis

| Item | Valor | % |
|-------------|---------------|----------|
| Faturamento | R\$ 10.645,80 | 100% |
| CMV Real | R\$ 2.634,58 | 24,7% |

Fonte: Elaboração própria (2021)

O cálculo do CMV Real está baseado no controle de estoque, compras e faturamento e pode ser feito com diversas periodicidades (PAULO, 2019). Na Doce Semente é feito mensalmente e para chegar no índice é preciso somar o montante financeiro referente ao estoque inicial com as compras realizadas naquele período, subtrair o estoque final e dividir o resultado pelo faturamento, conforme a fórmula:

$$\text{CMV Real} = \frac{\text{Estoque Inicial} + \text{Compras} - \text{Estoque Final}}{\text{Faturamento do Período}}$$

Esta fórmula gera um índice, onde é possível fazer uma série de controles dentro da confeitaria, bem como apontar os custos variáveis que estão relacionadas aos insumos para a produção. No mês de dezembro, este percentual aplicado ao faturamento, nos traduz que R\$2.634,58 da receita foram insumos de matéria prima.

3.5.6 DESPESAS FIXAS

As despesas fixas da empresa demonstrados na Tabela 14, estão listados considerando-se a realidade atual da empresa, apurado no fechamento de dezembro de 2020. Lembrando que o espaço é compartilhado com a residência da proprietária e adotou-se os gastos relacionados a aluguel, seguro, internet, gás e água, calculando aproximadamente 33% como sendo das operações da confeitaria.

Tabela 14 - Despesas Fixas

| Item | Valor | % |
|--------------------------------|---------------------|---------------|
| Aluguel | R\$ 266,67 | 7,2% |
| IPTU | R\$ 19,67 | 0,5% |
| Água | R\$ 18,16 | 0,5% |
| Luz | R\$ 33,33 | 0,9% |
| Gás | R\$ 14,00 | 0,4% |
| Prolabore | R\$ 2.500,00 | 67,5% |
| Marketing | R\$ 50,00 | 1,3% |
| Telefone | R\$ 46,00 | 1,2% |
| Internet | R\$ 35,67 | 1,0% |
| Dedetização | R\$ 35,00 | 0,9% |
| Seguro - 5o Andar | R\$ 14,99 | 0,4% |
| Seguro - Porto Seguro | R\$ 4,41 | 0,1% |
| Manutenção | R\$ 50,00 | 1,3% |
| Material de Escritório | R\$ 10,00 | 0,3% |
| Embalagens | R\$ 150,00 | 4,0% |
| MEI | R\$ 56,00 | 1,5% |
| Certificado Digital | R\$ 15,00 | 0,4% |
| Registro INPI | R\$ 258,00 | 7,0% |
| Sistema de Gestão - Conta Azul | R\$ 127,92 | 3,5% |
| Total | R\$ 3.704,81 | 100,0% |

Fonte: Elaboração própria (2021)

3.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Na análise de viabilidade econômico-financeira é um dado calculado com base em despesas e lucros, trazendo indicadores que podem ajudar na análise com dados reais sobre o provável retorno financeiro de acordo com a aplicação de recursos e análise de mercado (SEBRAE, 2013).

3.6.1 PROJEÇÃO DE RESULTADOS (DRE)

Tabela 15 - Demonstrativo de Resultados do Exercício

| RECEITA OPERACIONAL BRUTA | 2021 |
|----------------------------------|---------------|
| Receita total de vendas | R\$ 75.000,00 |
| (-) CMV | R\$ 16.500,00 |
| (-) Embalagens | R\$ 6.840,15 |
| Receita operacional bruta | R\$ 51.659,85 |
| (-) Custos Fixos Totais | R\$ 44.457,66 |
| Resultado Operacional | R\$ 7.202,19 |

Fonte: Elaboração própria (2021)

A projeção de resultados, conforme Tabela 15, é apresentada através da Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) e tem como objetivo resumir de forma organizadas receitas e despesas da empresa naquele determinado período (DORNELAS, 2014). Na Doce Semente projetou-se uma receita para o ano de 2021 de R\$ 75.000,00, conforme apresentado na projeção de vendas.

Para a construção da DRE, adotou-se o CMV como 22%, média dos CMV's de todos os produtos regulares da confeitaria, inclusive para os produtos sazonais e as embalagens das datas comemorativas foram estimadas no ano de 2020.

Quanto a impostos, atualmente a confeitaria, como já mencionado, está enquadrada como MEI que segue o recolhimento do Simples Nacional e, por isso, não tem custos adicionais além da guia Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). Por se tratar de um valor fixo mensal, este custo já está incorporado no custo fixo da empresa.

3.6.2 FLUXO DE CAIXA

Conforme colocado por Dornelas (2014), o fluxo de caixa é a principal ferramenta de apoio ao planejamento financeiro para qualquer empreendedor. A fonte de informações de entradas e saídas da empresa, controlando e honrando os compromissos financeiros que possam existir (DORNELAS, 2014).

Na tabela 16 é apresentado o Fluxo de Caixa da operação da Doce Semente, considerando o ponto inicial em outubro/20, quando a empresa adotou um sistema de gestão financeira para realizar os registros.

Tabela 16 - Fluxo de Caixa

| Categoria de Lançamentos | out/20 | nov/20 | dez/20 | jan/21 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Saldo do mês anterior | R\$ 61,50 | R\$ 339,71 | - | R\$ 4.471,60 |
| Total de Recebimentos | R\$ - | R\$ 2.477,96 | R\$ 11.737,35 | R\$ 1.681,30 |
| 3.01 Receita de Vendas | R\$ - | R\$ 1.668,49 | R\$ 11.639,59 | R\$ 1.536,30 |
| 3.03 Reembolsos | R\$ - | R\$ 809,47 | R\$ 91,76 | R\$ - |
| Total de Pagamentos | R\$ 114,75 | R\$ 2.191,50 | R\$ 7.599,46 | -R\$ 4.733,30 |
| 4.01 Imposto sobre Venda e sobre Serviço | R\$ 53,25 | R\$ 53,25 | R\$ 53,25 | R\$ - |
| 4.04 Despesas com colaborador | R\$ - | R\$ 40,00 | R\$ - | R\$ - |
| Uniforme | R\$ - | R\$ 40,00 | R\$ - | R\$ - |
| Vale-Transporte | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ 40,00 |
| 4.05 Despesas Administrativas | R\$ - | R\$ 1.028,24 | R\$ 5.290,46 | R\$ 1.685,95 |
| Copa e Cozinha | R\$ - | R\$ 693,84 | R\$ 2.514,40 | R\$ 892,58 |
| Material de Escritório | R\$ - | R\$ 226,40 | R\$ 1.373,79 | R\$ 378,46 |
| Telefonia e Internet | R\$ - | R\$ - | R\$ 85,60 | R\$ - |
| Registro Domínio Doce Semente | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ 76,00 |
| Transporte Urbano (taxi, Uber) | R\$ - | R\$ 108,00 | R\$ 1.316,67 | R\$ 338,91 |
| 4.07 Despesas com Imóvel | R\$ - | R\$ 50,58 | R\$ 65,36 | R\$ 53,48 |
| Água e Saneamento | R\$ - | R\$ 18,09 | R\$ 18,14 | R\$ 18,13 |
| Energia Elétrica | R\$ - | R\$ 32,49 | R\$ 47,22 | R\$ 35,35 |
| 4.09 Despesas com Diretoria | R\$ - | R\$ 749,73 | R\$ 1.009,05 | R\$ 2.500,00 |
| Despesas Pessoais dos Sócios | R\$ - | R\$ - | R\$ 58,04 | R\$ - |
| Pró-labore | R\$ - | R\$ 749,73 | R\$ 1.009,05 | R\$ 2.500,00 |
| 4.10 Despesas Financeiras | R\$ - | R\$ 269,70 | R\$ - | R\$ 453,87 |
| Cartão de Crédito | R\$ - | R\$ 269,70 | R\$ - | R\$ 453,87 |
| 4.11 Outras Despesas | R\$ 61,50 | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Despesas a Identificar | R\$ 61,50 | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Reembolso | R\$ - | R\$ - | R\$ 1.123,30 | |
| Geração de Caixa do Período | -R\$ 61,50 | R\$ 339,71 | R\$ 4.131,89 | R\$ 3.197,00 |
| Saldo Final de Caixa | R\$ - | R\$ 339,71 | R\$ 4.471,60 | R\$ 1.274,60 |

Fonte: Elaboração própria (2021)

3.6.3 CÁLCULO DO VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

O VPL é uma das ferramentas utilizadas pelas empresas para uma análise de investimento. No cenário do resultado ser positivo, é possível concluir que o projeto é viável, pois o valor presente dos fluxos de caixa futuros será maior que o investimento inicial (DORNELAS, 2014).

Para realizar o cálculo é preciso adotar uma taxa de atratividade que, neste cenário, será a do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC), de 1,90% ao ano, e para os fluxos de caixa que estão representados abaixo, calculou-se a média de saldos dos fluxos de caixa mensal do item anterior (R\$1.901,78), multiplicou-se por 12, para ter um valor estimado anual (R\$22.821,30). Com esses valores calculados, adotou-se um crescimento de 15% ao ano nas projeções dos próximos 5 anos, conforme demonstrado na Tabela 17.

Tabela 17 - Cálculo VPL

| Período (Ano) | Fluxos de Caixa | Valor Presente |
|-----------------------------|-----------------|----------------|
| 0 | -R\$ 5.000,00 | -R\$ 5.000,00 |
| 1 | R\$ 22.821,30 | R\$ 22.395,78 |
| 2 | R\$ 26.244,50 | R\$ 25.274,92 |
| 3 | R\$ 30.181,17 | R\$ 28.524,20 |
| 4 | R\$ 34.708,34 | R\$ 32.191,20 |
| 5 | R\$ 39.914,60 | R\$ 36.329,62 |
| Investimento Inicial | | R\$ 5.000,00 |
| Taxa de Desconto | | 1,90% |
| VPL Doce Semente | | R\$ 139.715,72 |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Por meio do resultado obtido, nota-se que a confeitaria é um projeto viável, pois o saldo positivo reflete a remuneração do capital investido a uma taxa maior do que a taxa mínima de retorno considerada.

3.6.4 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

A TIR representa a rentabilidade dos investimentos e quanto maior for seu valor, mais positiva são as previsões financeiras (SEBRAE, 2019). Para o cálculo, é preciso descobrir a taxa de desconto que fornece o Valor Presente Líquido igual a zero, conforme demonstrado na Tabela 18.

Tabela 18 - Cálculo TIR

| Período (Ano) | Fluxos de Caixa |
|---------------|-----------------|
| 0 | -R\$ 5.000,00 |
| 1 | R\$ 22.821,30 |
| 2 | R\$ 26.244,50 |
| 3 | R\$ 30.181,17 |
| 4 | R\$ 34.708,34 |
| 5 | R\$ 39.914,60 |
| TIR | 471% |

Fonte: Elaboração própria (2021)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas são muito importantes para o desenvolvimento econômico de nosso país e, como pontuado ao longo deste trabalho, é fundamental para qualquer negócio que haja um planejamento adequado com objetivo de minimizar possíveis falhas na abertura de novos empreendimentos e em seus primeiros anos de vida, visto o alto índice de insucesso de inúmeras novas empresas nos dois primeiros anos de suas atividades.

O objetivo principal deste trabalho era a criação do Plano de Negócios de uma confeitaria vegana já em operação na cidade de São Paulo, a Doce Semente. Para alcançar este objetivo, buscou-se aprimoramento acadêmico através de referências bibliográficas, estatísticas, reportagens e, principalmente, informações junto ao SEBRAE, uma instituição referência do empreendedorismo no Brasil.

E dentro do processo de pesquisa, estabeleceu-se alguns objetivos específicos para nortear o alcance do objetivo principal, sendo todos alcançados ao longo do desenvolvimento deste trabalho e possibilitando ferramentas à proprietária para que ela possa ter um maior controle do seu negócio e utilize os índices e as informações coletadas para alavancar a confeitaria e conquistar cada vez mais o mercado.

Por meio da elaboração deste trabalho, foi possível entender que não basta que o empreendedor idealize seu negócio, mas que esteja envolvido e que tenha conhecimento de todos os processos da empresa, com monitoramento constante dos índices e traçando constantemente novas estratégias para permanecer e crescer dentro do mercado.

Portanto, dadas as informações apresentadas na viabilidade financeira, os dados do crescimento cada vez mais representativo do nicho vegano e vegetariano no Brasil e no mundo, a Doce Semente é um empreendimento viável e com um alto potencial de sucesso em sua operação, mas que, assim como qualquer outro negócio, será preciso o monitoramento dos índices, tomadas de decisões assertivas com base nestes dados e um ótimo posicionamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ACTANA. Como calcular Ponto de Equilíbrio: contábil, financeiro e econômico. **ActanaBlog**. [s.l.], 08 set. 2019. Disponível em: <<https://actana.com.br/blog/como-calcular-ponto-de-equilibrio-contabil-financeiro-e-economico>>. Acesso em: 31 jan. 2021.

BALAGO, R. Natália Prieto criou doceria vegana depois de ficar sem presente no amigo secreto. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 05 mar. 2017. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2017/03/1863394-natalia-prieto-criou-doceria-vegana-depois-de-ficar-sem-presente-em-amigo-secreto.shtml>>. Acesso em: 20 out. 2020.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007. Disponível em: <https://www.academia.edu/27444568/EMPREENDEADORISMO_UMA_VIS%C3%83O_DO_PROCESSO_EMPREENDEADORISMO_UMA_VIS%C3%83O_DO_PROCESSO>. Acesso em: 30 jun. 2020.

BRASILEIRA, Sociedade Vegetariana. **Mercado Vegetariano**. Disponível em: <<https://www.svb.org.br/vegetarianismo1/mercado-vegetariano>>. Acesso em: 03 out. 2019.

CHAVES, F. Depois do hambúrguer com carne vegetal, Nestlé anuncia queijo e bacon sem nada de origem animal. **Vista-se**. [s.l.], out. 2019. Disponível em: <<https://www.vista-se.com.br/depois-do-hamburguer-com-carne-vegetal-nestle-anuncia-queijo-e-bacon-sem-nada-de-origem-animal/>>. Acesso em: 21 out. 2019.

_____. Tesco, uma das maiores redes varejistas do mundo, lança comercial que enaltece o veganismo. **Vista-se**. [s.l.], out. 2019. Disponível em: <<https://www.vista-se.com.br/tesco-uma-das-maiores-redes-varejistas-do-mundo-lanca-comercial-que-enaltece-o-veganismo/>>. Acesso em: 20 out. 2019.

CIRELLO, N. K. **O Perfil Social dos Veganos na Cidade de São Paulo**. 2019. 81f. Projeto Científico – Escola Lourenço Castanho, São Paulo.

CORRÊA, L. Donas do negócio: empreendedorismo feminino em contínuo crescimento. **Administradores.com**. [s.l.], jan. 2021. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/donas-do-neg%C3%B3cio>>. Acesso em: 30 jan. 2021.

DINO. Mudança de hábito dos brasileiros amplia mercado vegetariano e vegano. **EXAME**. [s.l.], jul. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/mudanca-de-habito-dos-brasileiros-amplia-mercado-vegetariano-e-vegano/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

_____. Veganismo: uma tendência que veio para ficar. **Último Segundo**. [s.l.], out. 2020. Disponível em: <<https://ultimosegundo.ig.com.br/dino/2020-10-01/veganismo-uma-tendencia-que-veio-para-ficar.html.amp>>. Acesso em: 06 out. 2020.

DOCES CARIÑO. **Perfil do Instagram Doces Cariño**. Disponível em: <<https://www.instagram.com/docescarino/>>. Acesso em: 20 out. 2020.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

FAIRR, **The Future Food**: the investment case for protein shake up. set, 2016. Disponível em: <<https://cdn.fairr.org/2019/01/09115911/FAIRR-and-ShareAction-Protein-Briefing-September-2016.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2019.

FELIPE, S. T. Ética, dietas e conceitos. **ANDA**. 2009. Disponível em: <<https://www.anda.jor.br/2009/10/etica-dietas-e-conceitos/>>. Acesso em: 21 out. 2019.

FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa Idéia! E Agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, competitividade e crescimento econômico: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, art. 6, p. 1094-1112, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v14n6/v14n6a07.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2019.

G1. Família aposta no mercado vegano e abre confeitaria. **G1**. São Paulo, 22 abr. 2018. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2018/04/familia-aposta-no-mercado-vegano-e-abre-confeitaria.html>>. Acesso em: 01 fev. 2021.

_____. Intolerância à lactose atinge até 70% dos adultos brasileiros. **G1**. São Paulo, 28 fev. 2012. Disponível: <<http://g1.globo.com/bemestar/noticia/2012/02/intolerancia-lactose-atinge-ate-70-dos-adultos-brasileiros.html>>. Acesso em: 19 out. 2019.

GABRIEL, M. As forças competitivas, as estratégias genéricas e a cadeia de valor de Michael Porter. **Administradores.com**. [s.l], set. 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/as-forcas-competitivas-as-estrategias-genericas-e-a-cadeia-de-valor-de-michael-porter>>. Acesso em 21 ago. 2020.

GARTNER, W. B. **“Who is na Entrepreneur?” Is the Wrong Question**. American Journal of Small Business, USA, v. 13, n. 4, p. 47-68, 1988. Disponível em: <<http://cepsmn.org/sia/wp-content/uploads/2020/05/GARTNER.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2020.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor**: 2003 Executive Report. Kansas City, 2003. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2003-global-report>>. Acesso em: 23 jun. 2020.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, I. M. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/\\$File/NT00032296.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/$File/NT00032296.pdf)>. Acesso em: 07 jan. 2021.

GOMES, R. Como Encontrar os Fatores Críticos de Sucesso do seu Negócio. **Administradores.com**. [s.l.], 17 abr, 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/como-encontrar-os-fatores-criticos-de-sucesso-do-seu-negocio>>. Acesso em: 08 fev. 2021.

GONÇALVES, R. M. Relatório de Tendências em Alimentação 2019. **Padaria de Sucesso**. [s.l.], dez. 2018. Disponível em: <<http://padariadesucesso.com/2018/12/28/relatorio-de-tendencias-em-alimentacao-em-2019/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

IBOPE INTELIGÊNCIA. 14% da população de declara vegetariana. **IBOPE Inteligência**. 21 mai. 2018. Disponível em: <<http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/14-da-populacao-se-declara-vegetariana/>>. Acesso em: 19 out. 2019.

JESSOP, S. Investors urge food companies to shift from meat to plants. **Reuters**, [s.l.] set. 2016. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-investors-food-idUSKCN11W0KH>>. Acesso em: 20 out. 2019

KELLER, K.; MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Education, 2006. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/401/pdf/0?code=obJEDPMonkMitCrpL1Rz4D9OrxvFIRpGW72XIN6cARr5wPiVdZCMin+iLEI8+nXm5UvSX1veaB97BFVCyzvEoA==>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/168126/pdf/0?code=CG7s2z1JcY4jAUvgv4rvJDktqai8FnjNtRvoxVyVyYPYDAS84w3ROGmGEQBKaaVZZzCk5Jv1O2H23bQp7LcNg==>>. Acesso em: 21 jan. 2021.

KURZWEIL, C. **Consumidores Conscientes impulsionam vendas de produtos veganos**. 2019. Disponível em: <<https://blog.euromonitor.com/consumidores-conscientes-impulsionam-vendas-de-produtos-veganos/>>. Acesso em: 03 out. 2019.

LICZBINSKI, C. R.; KELM, M. L.; DE ABREU, A. F. Informações fundamentais ao gerenciamento das atividades da cadeia de valor - O caso das pequenas empresas industriais de produtos alimentares. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 3, n. 1, mar. 2003. ISSN 16761901. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/617/656>>. Acesso em: 28 out. 2020.

MAFFEZZOLLI, E. C. F. **Proposta de um Modelo de CBBE – Costumer-Based Brande Equity**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2010. Disponível em:

<<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/26871/TeseELIANECFM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 08 jan, 2021.

MONTEIRO, L. O que estará na mesa do brasileiro em 2020? Veganismo e Vegetarianismo ganham força. **Estado de Minas**. [s.l.]. 2020. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/bem-viver/2020/01/13/interna_bem_viver,1112765/o-que-estara-na-mesa-do-brasileiro-em-2020-veganismo-e-vegetarianismo.shtml>. Acesso em: 21 set. 2020.

MCGRATH, M. Soy Milk Money: The \$3.5 Billion Food Business WhiteWave And Others Are Drooling Over. **Forbes**, [s.l.], jun. 2016. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2016/06/22/plant-power-how-the-3-5-billion-dairy-alternative-industry-could-help-whitewave-hormel-and-other-food-giants/#3cca0ca2125f>>. Acesso em: 20 out. 2019.

NAKAGAWA, M. H. Ferramenta: 5 Forças de Porter (Clássico). **Movimento Empreenda**. [s.l.], 2012. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF>. Acesso em: 08 fev. 2021.

NAPOLEÃO, B. M. Matriz de Risco (Matriz de Probabilidade e Impacto). **Ferramentas de Qualidade**. [s.l.], 26 jun. 2019. Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/#:~:text=A%20Matriz%20de%20Riscos%20ou,etapa%20de%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20riscos.>>. Acesso em: 10 out. 2020.

NEGRINI, V. **Sobre veganos e outros bichos**: as estratégias de comunicação pública do ativismo animal. 2019. 200 f., il. Tese (Doutorado em Comunicação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/35464/1/2019_VanessaNegrini.pdf>. Acesso em: 21 out. 2019

NOGAMI, V. K. C.; MEDEIROS, J.; FAIA, V. S. Análise da evolução da atividade empreendedora no Brasil de acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) entre os anos de 2000 e 2013. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.3, p. 31-76, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/camil/Downloads/Nogami_Medeiros_Faia_2014_Analise-da-evolucao-da-ativida_34577.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2020.

NUNES, E. L. M. **Vegetarianismo além da dieta**: ativismo vegano em São Paulo. [dissertação]. São Paulo: Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: 2010. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/4199>>. Acesso em: 21 out. 2019.

NUTRIKÉO. **Les protéines du futur**. [s.l.], mar. 2015. Disponível em: <<https://www.nutrikeo.com/2015/03/20/guide-a-a-z-proteines-futur/>>. Acesso em: 22 out. 2019.

PAULO Bitelman: como controlar o CMV em todos os setores da sua empresa. Foodness Talks. [S.l.] Foodness, 06 nov. 2019. Podcast. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/4RNO3WDjyZlD6sOoamxOw?si=g_Bu2ORoTe eBpGj3ZqvgiA>. Acesso em: 10 out. 2020.

ROWLAND, M. P. Millennials Are Driving The Worldwide Shift Away From Meat. **Forbes**, [s.l.], mar. 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/michaelpellmanrowland/2018/03/23/millennials-move-away-from-meat/#7a1cb45a4a49>>. Acesso em: 22 out. 2019.

RUSSI, Maria do Carmo Machado Sartori. **Plano de Negócio para a implementação de uma microindústria de algodão doce**. 2005. 107 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/130097/Adm294896.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 03 out. 2019.

SCHULTZ, F. Projeção de Vendas – qual a importância no seu negócio e como fazer. **Bom Controle**. São Paulo, SP, fev. 2019. Disponível em: <<https://bomcontrole.com.br/projecao-de-vendas/>>. Acesso em: 31 jan. 2021.

SEBRAE. **Agenda Estratégica das Micro e Pequenas Empresas 2011-2020**. Relatório, 2011. Disponível em: <https://issuu.com/planomidia/docs/agenda_estrat_tiga_2011-2020>. Acesso em: 22 out. 2019.

_____. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Brasília. 2013.

_____. **Número de novos MEI criados em 2020 supera em quase 43 mil o registro do mesmo período de 2019**. Set. 2020. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/numero-de-novos-mei-criados-em-2020-supera-em-quase-43-mil-o-registro-do-mesmo-periodo-de-2019,f602fb70e5e44710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 set. 2020.

_____. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, out. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2019.

_____. **Tudo que você precisa saber para criar o seu plano de negócios**. Brasília, dez. 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 26 jan. 2021.

_____. **Viabilidade Financeira**. [s.l.], 25 nov. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/viabilidade-financeira,4e8ccd18a819d610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

SCHLINDWEIN, M. Pesquisa mostra como o brasileiro se entregou aos doces na pandemia. **Veja**. [s.l.], 28 jul. 2020. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/blog/radar/pesquisa-mostra-como-brasileiro-se-entregou-aos-doces-na-pandemia/>>. Acesso em: 01 fev. 2021.

SENTANIN, L. H. V.; BARBOZA, R. J. Conceitos de Empreendedorismo. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Garça, n.9, dez. 2005. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/CvfACUcZOtmMW Bx_2013-4-26-12-25-36.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

SIMÕES, K.; TEIXEIRA, R. F. Cresce o mercado vegano. **PEGN**. [s.l.], [20--]. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI130934-17153,00-CRESCE+O+MERCADO+VEGANO.html>> Acesso em: 15 nov. 2019.

SOCIEDADE VEGANA. **Veganismo**. 2011. Disponível em: <<http://sociedadevegana.org/textos-fundamentais/veganismo/>>. Acesso em: 21 out. 2019.

_____. **Facebook**: usuário Facebook. Disponível em: <<https://www.facebook.com/SociedadeVegana/>>. Acesso em: 22 out. 2019

SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA. **Facebook**: usuário Facebook. Disponível em: <<https://www.facebook.com/SociedadeVegetarianaBrasileira/>>. Acesso em: 22 out. 2019

_____. **Mercado Vegetariano**. n.d. Disponível em: <<https://www.svb.org.br/vegetarianismo1/mercado-vegetariano>>. Acesso em: 21 out. 2019.

_____. **Vegetarianismo**. 2003. Disponível em: <<https://www.svb.org.br/vegetarianismo1/o-que-e>>. Acesso em: 21 out. 2019.

STEFANELLI, Bárbara. Cresce o número de empreendedores no setor de alimentação. **O Estado de S.Paulo**. São Paulo, 25 set. 2019. Disponível em: <<https://pme.estadao.com.br/noticias/geral,cresce-numero-de-microempreendedores-no-setor-de-alimentacao,70003023519>>. Acesso em: 03 out. 2019.

THE VEGAN SOCIETY. (n.d.). **Definition of veganism**. Disponível em: <<https://www.vegansociety.com/go-vegan/definition-veganism>>. Acesso em: 21 out. 2019.

_____. (n.d.). **History**. Disponível em: <<https://www.vegansociety.com/about-us/history>>. Acesso em: 21 out. 2019.

VALIM, C. E. Sem Carne, com Lucro. **Isto é Dinheiro**. [s.l.], jan. 2019. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/sem-carne-com-lucro/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

VALLI, E. CMV: o que é e por que os restaurantes devem dar atenção? **SEBRAE**. Rio Grande do Sul, 27 fev. 2018. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/alimento/cmv-o-que-e-e-por-que-os-restaurantes-devem-dar-atencao/>>. Acesso em: 02 fev. 2021.

VEGANA, Sociedade. **Veganismo**. 2011. Disponível em: <<http://sociedadevegana.org/textos-fundamentais/veganismo/>>. Acesso em: 03 out. 2019.

VOVÓ VEGANA. **Perfil do Facebook Vovó Vegana**. Disponível em: <<https://web.facebook.com/vovovegana>>. Acesso em: 20 out. 2020.

_____. **Perfil do Instagram Vovó Vegana**. Disponível em: <<https://www.instagram.com/vovovegana/>>. Acesso em: 20 out. 2020.

_____. **Quem somos**. São Paulo, [201-]. Disponível em: <<http://www.vovovegana.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 20 out. 2020.